تأهيل إداريي
الفرق الرياضية

الدكتور
عمر حلمي محمد
الأخصائي الرياضي بجامعة أسيوط

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

محمد ، عمر حلمي .

تأهيـل إداريـي الفـرق الرياضـية / عمـر حلمـي محمـد .– ط١.– دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع .

١٦٠ ص ؛ ١٧,٥ × ٢٤,٥سم .

تدمك : 6 - 493 – 308 – 977 – 978

١. التربية البدنية – تنظيم وإدارة .

أ – العنوان .

٧٩٦,٤٠٦٨١

م. ع

رقم الإيداع : ١١٨٢٨ - ٢٠١٦.

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دسوق – شارع الشركات– ميدان المحطة

هاتف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ – **فاكس**: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٢٠٢٣

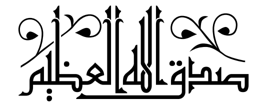
E-mail: *elelm_aleman@yahoo.com*
elelm_aleman2016@hotmail.com

2016

بسم الله الرحمن الرحيم

(قالوا سبحانك لا علم إلا ما علمتنا إنك أنت العزيز الحكيم)

[سورة البقرة:٣٢]



الفهرس

المقدمــة

تعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وإلى تنظيم العمل وتحقق روح الفريق كما تعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، ولقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لتأثيرها في دفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي. (٢٠ : ٣٨)

والإدارة في المجتمعات المعاصرة أصبحت تختلف تماماً عما كانت عليه منذ سنوات مضت فقد تطورت وأصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي، ومن نتائج العلوم الاجتماعية والطبيعية ومن الدراسات الأكاديمية من التجارب العلمية ومن التقنيات المستخدمة ومن ثم أصبح لها نظرياتها وأسسها العلمية التي من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة، كما أن الإدارة الحديثة أصبحت وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات والمجتمعات وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانيات المتاحة وفقاً لمجهودات بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجديد. (٣٩ : ٥)

والهيئات والمنظمات والمجتمعات تعتمد على التكيف مع التغير المستمر والتطوير المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة. ولم تعد عملية إدارة الأنشطة في العصر الحديث ضرباً من ضروب الحدس والتنمية أو نوعاً من التخبط كما حدث في الماضي بل أصبحت شئون الإدارة في الأنشطة تقوم على أساس علمي سليم وبخاصة البحث والدراسة النظرية بجانب الخبرة العملية.

والإدارة في ميادين التربية الرياضية لها دورها في العديد من المجالات مثل مجال الرياضة للجميع والهيئات الرياضية ومؤسسات رعاية الشباب كما تعتمد على الإدارة العلمية في تطوير النظم الإدارية بالمؤسسات الرياضية وكذلك في تنظيم المنافسات الرياضية ولذا فهي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات أو المنظمات من خلال تنسيق جهود الأفراد. (١٥ : ٣)

ولا شك أن هناك تعديلات وتغيرات جوهرية متعددة قد طرأت في السنوات الأخيرة على أوجه الأنشطة الرياضية وقد ظهر ذلك في مختلف الدورات الأولمبية والبطولات العالمية والمحلية مما جعل للإدارة أهمية كبيرة في المجال الرياضي.

ووظيفة الإداري في أي مركز يشغله، سواء في مستوى الإدارة العليا أو في مستوى الأداء التنفيذي، أو في مستوى الإشراف بأنه مسئول عن نتائج الأعمال التي يتعاون مع مرؤوسيه في القيام بها، فهو لا يستطيع أن يحقق

الأهداف المنشودة إلا عن طريق تنسيق جهود أفراد المجموعة، والتعرف على المعوقات التي تتسبب في تعطيل وظيفة الإداري الرياضي أمر حتمي لمحاولة وضع الحلول المناسبة لإزالة تلك المعوقات وتهيئة المناخ الجيد للعمل، كما قد يؤدى عدم الاهتمام بكشف مثل هذه المعوقات إلى تفاقمها وما يصاحب ذلك من ردود الفعل التي تؤثر على عملية التقدم الرياضي ومن هنا كان لابد من وضع برنامج مقترح لتأهيل إداري الفرق الرياضية حيث أن هناك معوقات تحول دون قيام إداري الفرق الرياضية بالأندية أو الهيئات الرياضية من أداء أعمالهم بالكفاءة المطلوبة على الرغم من أن عمله يعتبر من أهم الحقائق التي يعتمد عليه نجاح الفرق الرياضية.

مشكلة الكتاب وأهميتها :

لقد أصبح من الصعب أن يتحقق للجميع التقدم الحضاري إلاَّ من خلال استخدام الأساليب العلمية ويشهد كل يوم تطوراً سريعاً في المجال الرياضي وعلى هذا كان لابد أن يواكب هذا التطور كيفية إعداد وتأهيل الإداري الرياضي حتى يمكن الوصول بالفرد إلى أعلى المستويات الرياضية وعلى هذا فقد أصبح التفوق الرياضي دلالة على الرقي الفكري والعلمي للمجتمع.

فلا شك في أن تطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة في مختلف قطاعاتها بل يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفرد الإداري من تطوير، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية. (٣١ : ٥)

والإدارة في المجال الرياضي هي أسلوب كيفية التعامل مع الآخرين للوصول بقدراتهم إلى أعلى المستويات الرياضية من خلال التفاعل الاجتماعي بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ممكن.

ويمثل الإداري الرياضي إحدى المهام التي تؤدى إلى وصول اللاعب إلى أعلى المستويات الرياضية إذ يرتبط تحقيق المستويات الرياضية ارتباطاً مباشراً بقدرات كل من المدرب والإداري معاً، وهو ما يؤكد أن إعداد الإداري الرياضي لا يقل أهمية عن عملية إعداد المدرب فكلاهما يتعامل مع الفرد وقدراته. (٦٠ : ١٨)

ويشير مصطفى عصمت محمد (١٩٩٦) أن إداري الفرق الرياضية يباشر مسئولياته تجاه النادي أو الهيئة التابع لها، وتجاه المدرب وجهاز التدريب مما يجعلهم يتفرغون لعملية التدريب، كما يباشر مسئولياته نحو توفير الأجهزة والإدارات اللازمة لعملية التدريب ورعاية شئون اللاعبين على مدار الموسم الرياضي والإلمام بلوائح الاتحاد ومناطقه، خاصة ما يرتبط منها بالمنافسات

كما يدرك العلاقة بين كل من المدرب والحكم والجهاز الطبي، وشئون العاملين، ومن ثم فإن عمل إداري الفرق الرياضية لم يعد عمل شرفي بل هو عمل حيوي هام، ولذلك يجب الاهتمام بتأهيل إداري الفرق الرياضية بما يتناسب مع المهارات التي يقوم بتنفيذها. (٦٩ : ٣)

وفى الوقت الحالي أصبح الإداري المؤهل الكفء عملة نادرة من الصعب الحصول عليها في ظل وجود هذا الكم من العاملين في مجال الأنشطة الرياضية ولكن هناك مفهوم خاطئ أن الإداري الرياضي الجيد ليس له مواصفات أو شروط سوى أن يكون ملماً بمجال تخصصه أو قدرته على التفاعل مع الغير أو ما يشابه ذلك فكلها أمور ثانوية يمكن أن تكتسب من خلال الخبرات التي يمر بها (٣٨ : ١٢).

ويشعر معظم العاملين في مجال الإدارة بوجود مشكلات عديدة ويعد أبرز هذه المشكلات إعداد الإداريين وخاصة على المستوى المعرفي وما يسود مناهج إعداد الإداريين من ركود وقصور لا تساير تلك المناهج ولاسيما في جانبها النظري التي تعود إلى عقود كثيرة مضت وهذا ما يتفق مع دراسة " الجمال" (٤٥) ودراسة "عبد المحسن" (١٨) على أن المناهج التي تقدم بالأكاديمية الأوليمبية غير كافية كما أن هذه المناهج غير محددة الأهداف والمستوى العلمي كذلك عدم وجود وسائل تعليمية سمعية أو بصرية وعدم استخدام أسلوب التعليم الحديث في عمليات إعداد وصقل القادة في المجال الرياضي. (٤٥ : ١٥)

وإذا أردنا نحن أن نعيد التوازن للاختلال القائم في العمل الإداري الرياضي لتوضيح ما هو كائن وما يجب أن يكون والقضاء على المشاكل والمعوقات التي تعترض مسيرة التنمية الإدارية الرياضية، فإنه لابد من التغيير ولابد من الابتكار والتجديد الدائم والمستمر.

وبإطلاع الكاتب على المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال علم الإدارة ومن خلال عمله لاحظ أن كثير من الباحثين تناولوا أبحاثهم بشكل تقويمي سواء في الاتحادات الرياضية أو الأندية أو مراكز الشباب مثل دراسة "العلقامي" ١٩٨٠ (٧٥) ودراسة العدوى ١٩٨١ (١٥) ودراسة أحمد ١٩٨٠ (٧٤) ودراسة سيد ١٩٩١ (١١) ودراسة راضى ١٩٩٣ (٣٩) ودراسة محمد ١٩٩٦ (٦٩).

كما ذكرت بعض الدراسات أهمية الاهتمام بتأهيل المدرب الرياضي مثل دراسة عبد المحسن (١٩٩١) (١٨) في حين لم تتعرض أي من الدراسات لتأهيل إداري الفرق الرياضية.

ومن خلال ذلك وجد الكاتب أن هناك معوقات تحول دون أن يقوم الإداري الرياضي بأداء عمله بالكفاءة المطلوبة على الرغم من أن عمله يعتبر من أهم الحقائق التي يعتمد عليها نجاح الأنشطة الرياضية بصفة عامة وإدارة

الفرق الرياضية بصفة خاصة، كما وجدت أن نسبة كبيرة من الأندية أو المؤسسات الرياضية لا تسهل للإداري الالتحاق بدورات صقل وتدريب على نظم الإدارة كما لاحظ قلة عدد الدورات الخاصة بالنواحي الإدارية الرياضية علماً بأن إدارة الأندية أو الهيئات تعتمد في اختيارها لإداري الفرق الرياضية على ما حققه كلاعب بصرف النظر عن مدى تأهيله لشغل هذا المنصب الحيوي الهام ومن هنا رأبت ضرورة الاهتمام بعمل دراسة لوضع برنامج لتأهيل إداري الفرق الرياضية لجمهورية مصر العربية. (٦٨ : ١٨٢).

الأهداف *Research Aims*

تهدف الدراسة إلى وضع برنامج مقترح لتأهيل إداري الفرق الرياضية وذلك من خلال:

١- الوقوف على مستوى التأهيل الحالي لإداري الفرق الرياضية.
٢- التعرف على مستوى البرامج المنفذة ببعض دول العالم والتي يمكن الاستفادة منها في وضع برنامج لتأهيل إداري الفرق الرياضية في مصر.
٣- وضع برنامج لتأهيل إداري الفرق الرياضية في جمهورية مصر العربية على ضوء ما هو كائن حالياً وما هو معمول به في دول العالم المتقدم.

التساؤلات *Research Questions*

١- ما هي الأسس العلمية والتربوية التي يرتكز عليها إعداد الإداريين الرياضيين بمصر ؟
٢- ما هي الأسس المقترحة لبناء برنامج تأهيل إداري الفرق الرياضية بمصر ؟

أهمية الكتاب :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من اعتبارين أساسين هما:

١- ندرة الدراسات الميدانية التي تعرضت لموضوع التأهيل الإداري رغم أهمية ذلك الموضوع وبالتالي فإنه من المأمول أن تضيف هذه الدراسة جديداً إلى مكتبة الإدارة بوجه خاص والمكتبة العربية بوجه عام. مثل دراسة طلبة (تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم) ودراسة كندى *Kendi* تاريخ برامج تأهيل المدربين في كندا.
٢- تعتبر قضية الإصلاح الإداري من القضايا التي تشغل بال المسئولين السياسيين والإداريين والرياضيين والباحثين على السواء، وبالتالي فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من الموضوع الذي تتعرض له.

الفصل الأول

الإطار النظري
والدراسات السابقة

تقديـــــــــم :

يخضع العمل الإداري أياَ كان موقعه أو مستواه لمجموعة قيود سواء في استقطابه للموارد أو في تخطيطه للعمل أو في تحديده للأهداف. بمعنى أن فاعلية الإدارة ترتبط دائماَ بمدى القيود المفروضة على حركتها، ومدى قدرتها على مواجهة تلك القيود.

والقائد الإداري الناجح هو الذي يتمكن من استخدام ما يقع تحت سيطرته من متغيرات لمواجهة التكيف مع ما لا يتاح تحت سيطرته من متغيرات وذلك في سعيه الدائب نحو تحقيق الهدف.

ويخضع العمل الإداري في المجال الرياضي لعدة أسس يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه، وإذا لم يكن القائمون على هذا العمل متفهمون تماماَ لدورهم تصبح صعوبة في تنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال، وبالتالي يتعثروا في تحقيق الأهداف والجدير بالذكر هنا نوضح أن كلمة إداري منشقة من الفعل (يدير) أي أن الإداري هو الذي يدير، وهذا لن يتحقق إلاَّ في وجود مجموعة من العاملين معه، يحدد دور كل منهم وينسق بينهم، ويدربهم ويوجههم ويتابعهم لتحقيق الأهداف. (٢١ : ١٣)

ويهدف علم الإدارة في المجال الرياضي من خلال أبحاثه ودراساته العملية والعلمية إلى إيجاد وعى إداري ناضج وإيجاد طبقة ممتازة من الخبراء والأخصائيين في الشئون الإدارية في المجال الرياضي الراهن حتى يتيسر لهم تحليل أسبابها تمهيداَ لوضع الحلول العلمية المناسبة ، وبهذا يمكن النهوض بمستوى الإدارة كعلم وفن في آن واحد مما يرقى بالشئون الرياضية. (٦٩ : ١١)

وقد أشار المعهد البريطاني للعلاقات العامة إلى الإدارة بأنها التفكير المستمر والجهد المتواصل الذي يبذل لإيجاد علاقات قائمة على الفهم المتبادل واستمرار بنائها بين الأشخاص في المنظمات والمجتمع بالمعنى الأعم. (٥٠ : ١٨٧)

كما يشير حسن أحمد توفيق (١٩٨٠) إلى أن الإدارة : "عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية في أية منظمة لتحقيق هدف معين. (١٩ : ٥)

وأشار مصطفى عصمت محمد (١٩٩٦) أن الإدارة في المجال الرياضي: هي العملية الفنية الخاصة بتحقيق الرعاية وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكات الأفراد في مختلف الأعمار عن طريق الرياضة. (٦٩ : ١١)

الإدارة في المجال الرياضي

مجالات الإدارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة :

لا تختلف الإدارة في المجال الرياضي عن مثيلاتها في أي ميدان آخر من ميادينها صناعياً، تجارياً، أو تعليمياً .. إلخ. ويظهر دور الإدارة العامة في المجال الرياضي في العديد من ميادينها والتي من أهمها :

- علاقة الهيئات الرياضية بالمجتمع.
- علاقة مؤسسات رعاية الشباب بالمجتمع.
- تطوير مناهج التربية الرياضية.
- تطوير برامج الإدارة الرياضية.
- تنمية الأفراد بدنياً ومهارياً ونفسياً واجتماعياً ومعرفياً.
- وضع برامج الإعداد المهني للكوادر العاملة في المجال الرياضي وتنميتهم.
- تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية.
- المنافسات الرياضية.
- الرياضة للجميع.
- تطوير النظم الإدارية. (٥٢ : ٢٣)

أهمية الإدارة في المجال الرياضي :

تظهر أهمية الإدارة في المجال الرياضي، في عنايتها التامة بوظيفة حيوية وهامة من وظائف المجال الرياضي، وهي تحقيق الأغراض التي يهدف إليها الفرد الرياضي وتسعى الجماعة الرياضية إلى تحقيقها عن طريق استخدام كل المعلومات والقدرات استخداما علمياً، وكذلك تنسيق الجهود البشرية تنسيقاً وتعاوناً منتجاً. وعلى الرغم مما حققته الإدارة في مجال المنشآت الرياضية التي تتقدم يوماً بعد يوم، أو في وسائل وسبل التربية الرياضية أو في مجال التدريب الرياضي وأدواته، فما زالت هناك صعوبات وعقبات في الطريق يجب العمل بجد للقضاء عليها، (وتظهر هذه العقبات في المجال الرياضي الذي لم يكتمل بناؤه بعد، ولم يبلغ هذا العلم ما بلغته سائر العلوم الأخرى من تقدم ملحوظ، وما تزال مبادئه وأصوله محل اجتهاد المهتمين والباحثين من رجال العمل في شئون الإدارة بصفة عامة والمجال الرياضي بصفة خاصة. (٦٣ : ٢٢٧–٣٠٢). ومما يبرز أهمية دراسة الإدارة الرياضية كعلم، أن العمل الإداري بطبيعته لا ينفصل عن مضمونه الفني، وأن رفع مستوى الأداء الإداري والرياضي على كافة المستويات أو تحقيق الأهداف الموضوعة لا يتم إلا بالكفاءة الإدارية العالية للعاملين في المجال الرياضي ومعنى هذا أن الإدارة الرياضية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية فقط، أما فيما يتعلق بالتفاصيل، فأن الإدارة الرياضية تستقيها من طبيعة مجالات التربية الرياضية التي تقوم الإدارة العامة بتحقيق أهدافها. (٢١ : ٢٠٩).

القيادة في المجال الإداري.

القيــادة :*Leadership*

القيادة مسألة نسبية بالنسبة للمواقف، فيجب أن يكون هناك هدف لكي يوجد قائد، وتحدد المواقف الصفات التي يجب أن تتوافر في الشخص، كما أن ظهور القيادة يكون نتيجة ظروف اجتماعية للوصول إلى هدف فيرتبط القائد بالأهداف، وبدون وجود هدف لا يمكن ظهور القائد، فتظهر القيادة نتيجة التفاعل الاجتماعي بين شخص وآخرين، وذلك لأن أساس القيادة هو اشتراك كل من القائد والتابعين في تحقيق أهداف مشتركة، ولأن القائد يعد التابعين له (أو يقوم فعلاً) بالحصول على ما يريدون أكثر من غيره، فهم يتبعونه، وكما يظهر القائد نتيجة لرضا المجموعة، فالقيادة تنبع من الجماعة لشعور أعضائها بالحاجة إليها وتؤمن بأهداف هذه الجماعة وتشعر بشعورها، لذلك فهي تستمد سلطانها من هذه الجماعة.

لا شك أنه لا يمكن للأعمال أن تتم على أحسن درجة بمجرد إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين، وإنما من الضروري رفع حالتهم المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم، ويكون الإداري في هذه الحالة بمثابة القائد للمجموعة وأن الفرق الأساسي بين الإداري والقائد هو أن الأول يعتمد كثيراً على السلطة الناتجة من مباشرته وظيفته، وهو في هذا يعتبر مفروضاً على الجماعة، أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها وقد اختلفت آراء الكتاب والمفكرين في معنى القيادة بأنها القدرة على التأثير في الناس وليست القوة التي تفرض عليهم، وبهذا يمكن القول أن القيادة ليست قوة وليست تسلط وليست تفوق اجتماعي والمفروض أن تتجاوب القيادة مع حاجات ورغبات المنظمة الإدارية، لإمكان إشباعها والتخفيف من عبئها على الأفراد. (٧٤ : ٦٣)

ويشير كيلي وآخرون *Kelly et al.* إلى أن القيادة هي : "عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف والحصول عليها ويشير الهواري إلى أن القيادة تنبع من الجماعة أو يشعر الأعضاء بالحاجة إليها ومؤمن بأهداف الجماعة، شاعراً بشعورها مستمداً منها سلطاتها، أما الرياسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب.

أشار محمد سمير حسن الشاهد (١٩٩٥) للقيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التوجيه والتأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم برغبة صادقة لمحاولة تحقيق أهداف محددة. (٦١ : ١٤)

كما أوضح محمود فتحي عكاشة (١٩٩٥) أن القيادة عملية تتضمن التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة نحو تحقيق هدف معين في موقف معين. (٦٦ : ١٠٧)

كما يرى أن القيادة عملية يفوض فيها شخص ما بسلطة رسمية من قبل هيئة أو جماعة ، ويكون لديه استعداد شخصي أو قدرة على التوفيق بين كل من مصلحة العمل والعاملين لتحقيق الأهداف الموضوعة في أحسن صورة وأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة. (٦٦ : ٦٧)

يرى درويش وآخرون (١٩٩٠) أن القيادة : هي عملية تأثير متبادل بين القائد والتابعين له وبحيث يكون ذلك التأثير متوازناً فيما بينهم. (٥٢ : ١٦٩)

كما يرى السلمي وآخرون (١٩٩١) "أن القيادة الإدارية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد". (٤٢ : ٢٦٦)

ويشير محمد ماهر عليش (١٩٧٠) إلى القيادة بأنها : "عملية إرشاد وتوجيه الآخرين في أعمالهم بغرض تحديد وتحقيق أهداف معينة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن التأثير متبادل بين القائد والجماعة من جانب، والقائد والموقف من جانب آخر، والجماعة والموقف من جانب ثالث.

والخلاصة: أن القيادة هي عملية التأثير في الأفراد مستمدة من السلطة الرسمية للقائد ومن قدراته التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية.(٥٢ : ١٧٠–١٧١)

لذلك يرى الكاتب القيادة الإدارية بالهيئة والنادي هي قيادة هدفها تحقيق أهداف الهيئة أو النادي ويأتي هذا التحقيق عن طريق قدرة العاملين على تنفيذ الأعمال والسياسة والمخططات والبرامج الإدارية.

أنماط القيادة :

يمكن تقسيم أنماط القيادة إلى ثلاث أنماط :

أ - القيادة الديمقراطية *Democratic Leadership*

ب- القيادة الدكتاتورية *Authoritarian Leadership*

جـ- القيادة الفوضوية *Anarchic Leadership*

أولاً : القيادة الديمقراطية :

يؤكد فليبو Flippo على أن القائد في النظام الديمقراطي لا يرغب في الإنفراد بصنع القرار ولا يكتفي بطلب العون والمساعدة والرأي في صنعه من جانب مرؤوسيه ولكنه ينضم إلى جماعته كعضو زميل مشارك. (٨٤ : ٣٩٤) ويضيف على السلمي إلى ذلك بأن القائد في الأسلوب الديمقراطي يقوم باستخدام أسلوب الإشراف العام دون الدخول في التفاصيل. (٤٣ : ٣٨٤) ، ويطلق على القيادة الديمقراطية أحياناً القيادة التي تركز اهتمامها على مجموعة المرؤوسين وقد ينفرد القائد بالسلطة أحياناً في القيادة الديمقراطية ، وهو بهذا لا يكون دكتاتورياً ولكن تبعاً لظروف العمل التي

تحـتم ذلـك ، ولكنــه فــي معظــم الأحيــان فــوض بعــض ســلطاته لمرؤوســيه ويشــاركهم فــي اتخــاذ القــرارات الخاصـــة بالعمــل حتــى يســود جــو مــن الألفــة والتعاون. (٦٦ : ١٥٣) ، وتأخذ القيـاد الديمقراطيـة حـلاً وسـطاً بـين الاهتمـام بالأفراد والاهتمام بالعمل في الوقت ذاته ، والقائد الديمقراطي يقع بين مطلبين أولهمـا متطلبـات العمـل ، وثانيهمـا احتياجـات النـاس ، ويـرى أن كـل منهمـا يتعـارض مـع الآخـر ولـذلك فهـو يسـعى لأن يخطـط العمـل ويوجهـه ويراقبـه بإحكام مطلوب ، وفى الوقت ذاته يعمل على إشباع حاجات الأفراد الشخصـية دون مغالاة في ذلك. (٦٥ : ١٤٥)

ثانياً : القيادة الدكتاتورية :

والنمط الدكتاتوري هو ذلك النمط الـذي يسـود فـي الفصـل المتمركـز نشاطه حول المعلم مع سيطرة عالية للمعلم ، ونشاط تدريس رسـمي أو شـكلي مـع تقـديم مهـام تعليميـة محـددة ، وتنافسـية ، والسـماح بنشـاط جسـمي متـدني للتلاميـذ ، وعمليـة اتصـال متمركـزة حـول المعلـم وحـده دون غيـره. وينفـذ أعضاء الجماعة سياستهم في هذا النـوع مـن قيـادة الأفـراد خطـوة بخطـوة فـلا يعرفون الخطوة التالية أو الخطة الكاملة ، كما أن الأهداف في ظل هذا النظـام غيـر واضـحة فـي أذهـان الجماعـة والقائـد المسـتبد يلجـأ إلـى تقليـل فـرص الاتصـال بـين الجماعـة وبعضـها ، كمـا يخشـى التغييـر والمشـاركة ويلجـأ إلـى الأساليب الملتوية ، وتستند عملية القيادة هنا على عاملين أساسيين هما : دافـع القائد إلى السيطرة وميله للتسلط على الآخرين ما لدى الجماعة من حاجة إلـى الاعتماد على غيرهم. (٧ : ١١٤ ، ١١٥)

وفى المجـال الرياضـي يشـير لاري ، ليث Larry & Leith إلـى أن المـدرب أو المـدرس الـذي يسـتخدم هـذا الأسـلوب يميـل إلـى تطـوير المهـارة القيادية كهدف ونتيجة ويعطى انتباه أقل لأفكار ومشاعر لاعبيه أو طلابه وأن هذا النوع من القيادة يوصف بأنه عال المستوى في التركيب ، ومـنخفض جـداً في مراعاة اعتبار الأشخاص والأفراد الـذين يقودهم ، وأن الـذي يسـتخدم هـذا النـوع مـن القيـادة يميـل إلـى تحديـد وتوضـيح الأهـداف لنفسـه والعمـل علـى إنجازهـا بـأي طريقـة، تخصـيص مسـئوليات وواجبـات لكـل فـرد رياضـي تـتم محاسبته عليها عند أدائها. (٨٥ : ٥١)

ثالثاً : القيادة الفوضوية :

أطلق عليها البعض القيادة السـائبة ، ويشـير إليهـا البعـض بأنهـا الـنمط الحــر أو المتسـيب ، ويطلــق عليهــا بعــض علمــاء الإدارة القيــادة المنفصــلة ، ويشـير عبـد الغفـور يـونس إلـى أنـه علـى الـرغم مـن أن هـذه التسـمية (القيـادة الفوضوية) فيها شيء من التجاوز إلاَّ أنها تطلـق علـى نتائجهـا وعلـى أسـلوبها الذي يتميز بالإضـافة إلى صفات أن القائد لا يقوم بدور بناء في نشاط الجماعة

بل يقتصر دوره على توفير المواد والأدوات والإمكانات المادية اللازمة للعمل وعادة ما يظهر هذا النوع من القيادة في مواقف الرئاسة حين يفتقر الرئيس إلى القدرة التنظيمية والإدارية ، أو في قيادة السلطة حيث تلقى مسئولية القيادة على فرد يتصادف وجوده في مكان معين ووقت معين ولا يتم اختياره على أساس قدراته القيادية بل ربما على أساس السن أو المركز الاجتماعي أو بالوراثة وما إلى ذلك. (٣٧ : ٢٤١)

ويعلل علي وجود هذا النمط في المجال الرياضي بأن المجال مفتوح للجميع لممارسة الرياضة ثم العمل في نفس المجال بعد اعتزال اللعب من خلال الإدارة أو التدريب أو التحكيم دون أي تأهيل أو إعداد للقيام بهذا الدور القيادي المهم. (١٧ : ٨٠)

ونشير أن الإدارة الرياضية في مصر تسير باتجاه النمط الفوضوي حيث لا توجد أسس علمية تدار عليها الإدارة في مصر حيث تم الإخفاق في كثير من المحافل الرياضية كما أنه لا يوجد التخطيط الجيد سواء إن كان طويل المدى أو القصير وإن كانت توجد الإمكانيات سواء البشرية أو المادية ولكن سوء التخطيط الجيد وعدم وجود إداريين على مستوى المسئولية وعلى درجة كبيرة من الوعي الفكري يؤدى إلى سوء النتائج وعدم تحقيق الهدف المطلوب ، أما بالنسبة للنمط الذي أتمنى أن تسير عليه العملية الإدارية في مصر هو النمط الديمقراطي حيث يجمع بين إعطاء حرية الرأي وبين اتخاذ القرار السليم لصالح المجتمع الذي نعيش فيه ومن خلال ذلك يمكن الوصول إلى الأهداف المنشودة.

سمات الإداري الرياضي:

يحدد تعريف الإدارة مهام أي إداري في أي منظمة بحثية بالتخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة، لذا فإن نجاح المدير في تحقيق ذلك يعتمد على توافر بعض السمات الأساسية ومنها.

١- القدرة على العمل مع ومن الآخرين :

يجب أن يكون الإداري الناجح قادرا على التعامل مع مديري المنظمات الأخرى وكذلك الأفراد خارج المنظمة وكل من لهم علاقة بمنظمة ويجب الأخذ في الاعتبار أن الإداري حينما يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية وتبرز هذه المشكلة بوضوح مع غياب الرقابة والمتابعة لقياس حصاد إنتاج المنظمات الرياضية.

٢- المسئولية والقابلية للمحاسبة :
بالإضافة إلى مسئولية المدير الرياضي عن المهام المحددة للمنظمة الرياضية التي يتولى أدائها وأهدافها المحددة، فهو مسئول عن تصرفات منظمته ككل فنجاح أو فشل أي مدير هو انعكاس لنجاح أو فشل المدير وبالتالي فكلما زاد نطاق السلطة المتاحة للمدير كلما زادت مسئولياته ولعل من أهم المشكلات الإدارية هو عدم تناسب ما تتيحه القوانين والتشريعات من سلطة مع حجم المسئولية بالإضافة إلى وجود تداخل في المهام والمسئوليات مما يجعل خطوط السلطة غير واضحة.
٣- التوازن بتن الأهداف وتحديد الأولويات :
عندما ما تتزاحم الأهداف تبرز المشكلات ويتطلب ذلك أن يكون المدير الرياضي مفكراً تحليلياً قادراً على تحديد المشكلة تحديداً واضحاً، هذا بالإضافة إلى اتساع الأفق عند تناول المشكلة حتى يتم وضع الحلول المناسبة لها.
٤- العمل كرجل سياسة ودبلوماسي ووسيط :
لا شك أن كل هذه السمات لابد أن تتوفر في المدير الناجح لأي منظمة رياضية، فالمدير الناجح يحتاج إلى بناء علاقات تؤيد ويستخدم الحلول التوفيقية لمشاكل منظمته وهو بذلك يعمل كرجل سياسة، كما أن المدير الناجح هو الذي يستطيع القيام بدور الوسيط بين أفراد منظمته لدعم الروح المعنوية والإنتاجية.
٥- اتخاذ القرارات :
يتطلب الأمر أحياناً إلى حسم المواقف بقرار يصدره المدير، وقد يكون لهذا القرار آثاراً جانبية قد تسبب بعض الصعوبة في سير العمل، فلا شك أنه لا توجد منظمة رياضية تخلو من المشكلات المهم أن يكون للمدير بعد النظر في قراره بحيث يتابع كل الإجراءات والحلول التي وضعها للمشكلة. (٣١ : ١٤-١٦)

صفات المدير:
تناول فابول نقلاً عن " عبد الحميد شرف " هذه الصفات :
- صفات جسمية.
- سمات عقلية ونفسية.
- صفات تربوية.
- صفات فنية.
- صفات تتعلق بالخبرة. (٣٦ : ٢٧).

بالإضافة إلى أن المدير الناجح عليه مسئولية تجاه جهده ، فيجب أن يسلك كل ما هو يشرف مهنته وأن يتطلع باستمرار على كل ما هو جديد وأن يكون عضواَ فعالاَ، وأن يلتحق بالمعاهد للحصول على درجات علمية أكبر تساعده على النمو المعرفي في تخصصه وتزيد من ثقافته. (٣٦ : ٣٨)

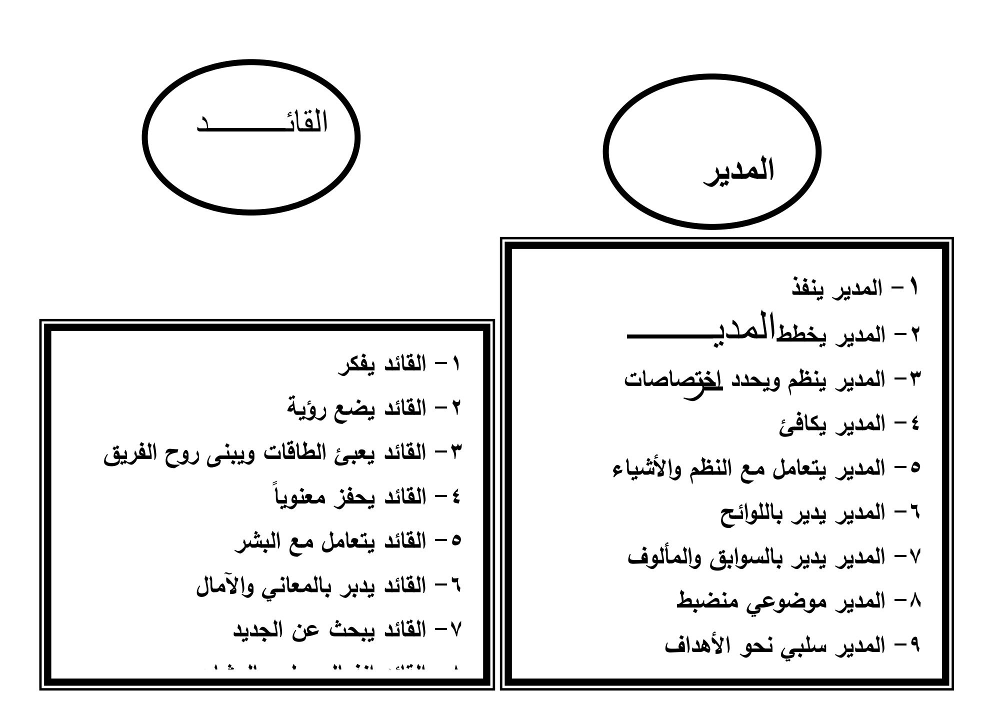
كما أن هناك صفات أساسية لدى المدير تكمن في :

- قدرته على التفكير والعمل.
- استعداده لتحمل المسئولية.
- التعاون مع الغير.
- إتاحة الفرصة للغير للعمل بكفاءة وارتياح ضمن المجموعة.
- يتحمل المسئولية في صيانة حقوق الجميع في حدود الدستور الموضوع.
- القدرة على إحكام القيادة، حيث أنه المسئول أمام مجلس الإدارة.
- العمل على تحقيق العدالة.
- البعد عن العاطفة أو التحيز ويكون ذلك لوضع السبل السليمة لضبط الأعمال وإحكام الرقابة وتتلخص هذه السبل في :

- تقرير ما ينتظر القيام به من أعمال في كل موسم رياضي من كل جهاز من الأجهزة التي يقوم بالإشراف عليها على حدة.
- إحصاء ما تم فعلا في الموسم السابق.
- فحص الأسباب التي أدت إلى عدم تنفيذ بعض الأعمال التي سبق إقرارها مع تحديد المسئولية.
- قدرته على تفهم سيكولوجية المرءوسين بما يرفع من روحهم المعنوية ضماناً لاستقرار العلاقات الإنسانية بالإدارة.
- أن يكون متمتعاً بشخصية قوية ومحبوبة ملؤها الثقة بالنفس.
- أن لا يتصف بالعنف أو الاستبداد أو الضعف وذلك حتى يكتسب ثقة واحترام الغير.
- أن يكون صحيح الجسم سليم البنية.
- أن يكون نافذ الإرادة متمتعا بذاكرة قوية.
- يمتاز بالذكاء. - يمتاز بسرعة الخاطر.
- أن يكون نشيطاً. - يتحلى بهدوء الطبع.
- أن يكون متعلماً .
- لدية القدرة على التفكير وكذا التغيير.
- يتميز بالتعاون واللباقة. - شجاعاً
- أن يتوخى الحكمة في تصرفاته وفى وزنه للأمور وفى اتخاذ القرارات الحاسمة.

- أن يمتاز بسمو الخلق وشرف المعاملة لكي يكون قدوة وخير نموذج يحتذى به.(٥٣ : ٢٦٥-٢٧٣)

لذلك نرى أن وظيفة المدير تشير إلى نوع السلوك الذي يتبعه في إرشاد العاملين
أو توجيه جهودهم بصفة منتظمة.



شكل (١)
يوضح الفرق بين المدير والقائد *(٧٥ : ١٠١)*

مهنة الإداري الرياضي :

إن من أهم الأشياء التي يمنحها أي إداري لمنصبه هي الحكمة المكتسبة من الخبرة التي تمكنه من الأداء بشكل حاسم وفعال، وثقة وحزم، حتى لو لم تتوفر لديه المعلومات الكافية، ولكن عندما تتزايد التغييرات وتتوافر من جميع الاتجاهات المتوقعة وغير المتوقعة، وتتباين التكنولوجيات والظروف الاجتماعية والبيئية، فهنا تصبح الحكمة المكتسبة من الخبرة غير كافية، وهذا هو أحد أسباب تزايد عدد المستشارين والمعاونين المحترفين وهو أيضاَ السبب في أنه في هذا العصر غير العادي السريع التغير، يجب على الإداري أن يكرس بعض الوقت للتفكير المتأني. (١٣ : ٢٢- ٢٣). ويشير أبو الخير (١٩٧٤) أن المدير ينبغي أن يكون لديه قدر من الإلمام بمختلف الوظائف التي توجد في المشروع، وذلك لأن مهمته بالدرجة الأولى هي التنسيق بين أوجه الأنشطة المختلفة. الأمر الذي أوجد نوع شديد من الارتباط بين الإدارة وفروع العلوم الأخرى. ومما لا شك فيه أن القدر من المعرفة الذي يكون لدى المدير ييسر مهمة الفهم، وبالتالي مهمة التوجيه. ثم تحقيق التوافق والتكامل والانسجام والتنسيق بين أوجه الأنشطة في إطار من المفهوم العلمي للوظائف الإدارية. (٥١ : ٢٤٧ –٢٤٨). ويذكر بدوى أن المدير لابد أن يستفيد من الأسس العلمية للإدارة فهو لا يستطيع الاعتماد على التجربة والخطأ، ومن جهة أخرى لا غنى عن مهارة التطبيق والترجمة الذكية والنقل الواعي للمبادئ والمفاهيم من المجال النظري إلى ميدان الواقع اليومي الذي يموج بالمتغيرات والمتناقصات والعوامل المساعدة والعوامل المضادة، ومن هنا أصبحت الإدارة مهنة تنتمي إليها عدد كبير من العاملين ساعد في ذلك انتشار الأجهزة والمنظمات والهيئات وكبر حجمها وتعدد أغراضها ومن ثم بدأت الإدارة تأخذ ملامحها كمهنة إلى جوار المهن الأخرى وقد أشار شارلز بيوقشد بضرورة الفهم العميق لطبيعة العمل في مجال المهنة والتعرف على متطلباتها قبل الالتحاق بها، كذلك أكد أن الالتحاق بمهنة التدريس أو التدريب الرياضي لابد وأن يسبقه قراءات في هذا المجال، وأن يكون لدى الفرد المرونة واتساع الأفق للتعرف على الفرص والاهتمامات التي يمكن أن تتناسب مع ميوله، مع مراعاة جمع بيانات عن هذه المهنة من خلال البحث والمقابلة الشخصية مع العاملين في هذا المجال. (٤١ : ٢٦١- ٢٦٢) كما أشار كابلان Kablan بأن الرضا عن الكفاءة المهنية ما هو إلاَّ حصيلة العوامل والخبرات المتعلقة بهذه المهنة مما يجعل الفرد محباَ لمهنته مقبلاً عليها دون غضاضة. (٨٩ : ٦٦٥) ومن هنا يمكن الوصول إلى تعريف الإداري فهو الإنسان الذي يوجه جهوده الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ومستعملاَ العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات. (٤٠ : ٢٠)

وعلى ذلك فإن الفرد الإداري لابد وأن يتمتع بقدرات خاصة في ميدانه ولابد أن يستخدم هذه القدرات استخداماً سليماً ونافعاً.

مهارات إداري الفرق الرياضية:

تنقسم مهارات الإداري الرياضي إلى ستة أقسام رئيسية تتمثل في :

- مهارات فنية. - مهارات إنسانية. -مهارات فكرية.
- مهارات تنظيمية. - مهارات الاستقرار والموضوعية.
- مهارات شخصية.

أولاً: المهارات الفنية *Technical - Skills*

وهى قدرة القائد على أداء عمله وتفهمه لطبيعة العمل الذي يمارسه والإلمام بجوانبه الفنية وتفهمه للأنظمة والإجراءات واللوائح وكذلك القدرة على الإنجاز والتحليل والتخيل والابتكار والتفكير الخلاق وأيضاً القدرة على استخدام المعلومات وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة لإنجاز العمل حيث أن معرفة المجال الذي يعمل فيه وتفهمه للأصول العلمية للإدارة يعطيه القدرة على المتابعة والتنسيق بين الأعمال التي يشرف عليها.

وتختلف احتياجات المديرين من المهارات الفنية بحسب مستواهم الإداري فالمشرف في المستوى الإداري الأدنى يحتاج إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيه حتى يستطيع أن يتفهم طبيعة عملهم وأن يتخذ قرارات سليمة تمس عملهم. وتقل الحاجة إلى هذه المهارات صعوداً إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة العليا حيث أن معظم وقت هؤلاء المديرين يخصص للأنشطة الإدارية. (٧٦ : ١٧ ، ١٨)

المهارات الإنسانية *Interpersonal Skills*

وهى قدرة القائد على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم. (٧٥ : ١٩)

ويرى الشرقاوي ١٩٨٠ ، أن القائد يجب أن يكون قادراً على توفير روح التعاون بين أفراد المجموعة التي يرأسها ، وكذلك تفهم خصائص ودوافع الأفراد للعمل وقدراتهم حتى يستطيع تنمية قدراتهم والتنسيق بينهم. وكذلك قدرته على الاتصال بالآخرين والاستماع إليهم حتى يستطيع نقل المعلومات وأن يحفزهم ويشجعهم ويفهم ما يريد إنجازه. (٤٤ : ٤٢٨)

المهارات الفكرية *Conceptional Skills*

وهى قدرة القائد على التنبؤ وتصور الأمور ورؤية الصورة المتقدمة لأي موقف أو مشكلة تتعرض لها المنظمة وهى كذلك قدرته على تصور العلاقة بين المتغيرات المختلفة، والاستعداد والتعامل معها. (١٤ : ٤١٢)

كما يرى العويلي ١٩٩٣ ، أنه يجب أن يتمتع القائد الإداري أيضاً بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة

والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم وكذلك القدرة على التطوير والتغير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات. (٧٣ : ٤٢٨)

المهارات التنظيمية *Skills–Organizational*

وهى قدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي ، والنظرة المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها وكذلك فهمه لبيئة المجتمع وأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها وكذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل ، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وآثارها. (٧٣ : ٤٢٩)

مهارات الاستقرار والموضوعية *Stability and Skills*

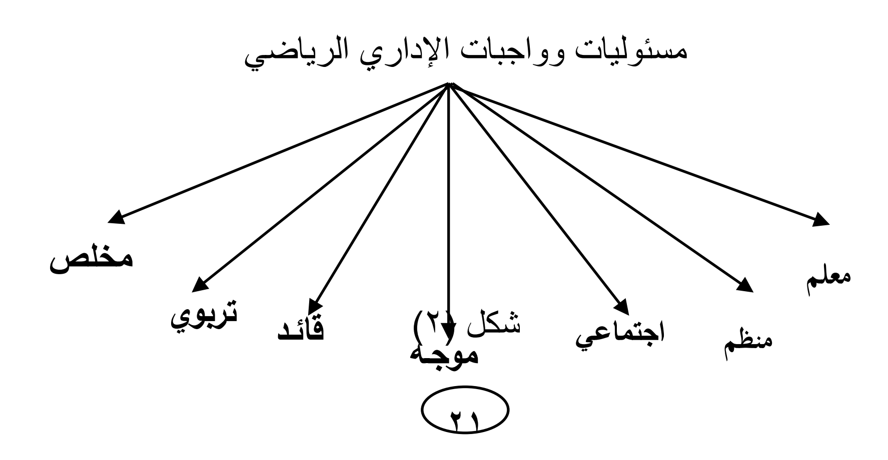
وتعنى تلك المهارات قدرة القائد على التحكم في تصرفاته وانفعالاته حيث أنه يتعامل مع متغيرات عديدة وأفراد مختلفين في طبائعهم وسلوكهم وكذلك قدرته على تشخيص وتحليل المواقف تحليلاً بعيداً عن التحيز وحتى يستطيع الوصول إلى القرار الرشيد. (١ : ٣٧٥)

مهارات الشخصية *Personal Skills*

وهى قدرة القائد على اجتذاب الغير وتطويعهم واجتذابهم واحترامهم لشخصيته ويتطلب ذلك الشخصية القوية والتوازن النفسي والقدرة على اكتساب الثقة. (١ : ٤٧٦)

ومما سبق يتضح أن القائد الإداري يجب أن يكون قادراً على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالمديرون يحتاجون إلى إمتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها بالبيئة فالمدير الذي يستطيع أن يستغل إحدى الفرص التي يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة وينفرد بهذه الرؤيا تكون مهاراته القيادية واضحة.

مسئوليات وواجبات الإداري الرياضي



شكل (٢)

مسئوليات الإداري الرياضي

لاشك أن لكل مهنة يأتي من خلالها عائد اقتصادي أو اجتماعي مجموعة من المسئوليات والتي هي عبارة عن (متطلبات) يجب أن تتوافر في الشخص القائم على هذه المهنة ويجب أن يكون قادراً على تطبيقها بكفاءة عالية في شكل مهارات يستخدمها خلال عمله المنوط به ، وانطلاقاً من ذلك سوف نذكر مجموعة من الأدوار التي هي عبارة عن مهارات يجب أن يتمتع بها الإداري الرياضي ويستخدمها بأسلوب واقعي مع اللاعبين أثناء التدريب أو المنافسة.

(١)معلم :*Teacher*

الإداري الرياضي يجب أن يكون معلماً جيداً حيث يكسب اللاعبين بعض القيم الخلقية والعقلية ويعمل على تحسين قدراتهم التعليمية والوصول بأداء الرياضيين إلى أقصى كفاءة ممكنة في حدود إمكانياتهم.

(٢) منظم:*Organizer*

يجب أن يكون الإداري لديه القدرة على إدارة وتنظيم عملية المنافسات أثناء الموسم الرياضي والإداري الناجح هو الذي يستطيع السيطرة على لاعبيه لتحقيق النتائج المرجوة.

(٣) اجتماعي:*Society*

يجب أن تكون لدى الإداري القدرة على الفهم والإدراك الصحيح لشخصيات الرياضيين، وأيضاً القدرة على استخدام الأسلوب الفردي معهم من خلال الاتصال الفعال وإثارة الدافعية ورفع مستوى الإنجاز.

(٤) موجه:*Counselor*

يعتبر من أهم مقومات نجاح العملية الإدارية واستجابة اللاعبين لها هو ثقتهم بآراء وأفكار الإداري، وبالتالي يجب أن تكون لدى الإداري مهارة توجيه وإرشاد اللاعب أو الرياضي إلى السلوكيات الصحيحة التي يجب أن يتبعها للتغلب على المشكلات التي يواجهها أثناء المنافسة أو في حياته العملية.

(٥) قائد :*Leader*

هذا ويجب أن يمتلك الإداري المهارات الإدارية والتي منها (إدارة الوقت ، وتحديد الاختصاصات داخل الفريق ، اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب).

(٦) تربوي:*Disciplinarian*

يجب أن يمتلك الإداري القدرة على إكساب القيم التربوية وأيضاً مشاركتهم في تشخيص آمالهم وتوقعاتهم للمستقبل في حدود قدراتهم.

(٧) مخلص:*Citizen*

يجب أن يتميز الإداري بصفة الوطنية والانتماء ، ويعتبر من أحد مسئولياته هو أن يظهر اهتمامه لاشتراك الرياضة في الأنشطة الوطنية التي

تخدم مجتمعه ووطنه، وذلك لأن الهدف الرئيسي من ممارسة الرياضة هو إعداد مواطن صالح ينفع نفسه ومجتمعه ووطنه وذلك من خلال الأنشطة التي يمارسها. (٣٢ : ٢٠٦ ، ٣٠٧)

المهام التي يقوم بها إداري الفرق الرياضية خلال الموسم الرياضي

تنقسم المهام التي يقوم بها إداري الفرق الرياضية خلال الموسم الرياضي إلى أربع مراحل أساسية وهى :

أولاً: مرحلة الإعداد :

وفيما يقوم إداري الفرق الرياضية بمهارات الآتية :

١- الكشف الطبي لجميع اللاعبين من خلال طبيب مختص.
٢- الإجراءات الإدارية بالنسبة لتعاقد اللاعبين.
٣- استخراج بطاقات اللاعبين من الاتحاد الرياضي.
٤- تجهيز والإشراف على ما يخص وحدات التدريب وحجرات خلع ملابس وأدوات الملعب وغيرها.
٥- اتخاذ الإجراءات الإدارية للاتفاق على إقامة مباريات ودية مع فرق أخرى.
٦- إنهاء الإجراءات المالية الخاصة باللاعبين.
٧- الإشراف على التغذية سواء أثناء التدريب أو المباريات الودية.

ثانياً: مرحلة المنافسات :

١- كتابة ورقة التسجيل للمباراة الرسمية.
٢- حجز أماكن الإقامة في حالة المباريات الخارجية.
٣- عمل إجراءات التبديل أثناء المباريات.
٤- إنهاء الإجراءات المالية والإدارية مع حكام المباراة.
٥- حجز والإشراف على التغذية الخاصة باللاعبين أثناء المباريات الرسمية.
٦- إنهاء إجراءات وسيلة المواصلات الخاصة بالفريق سواء داخل أو خارج البلد.

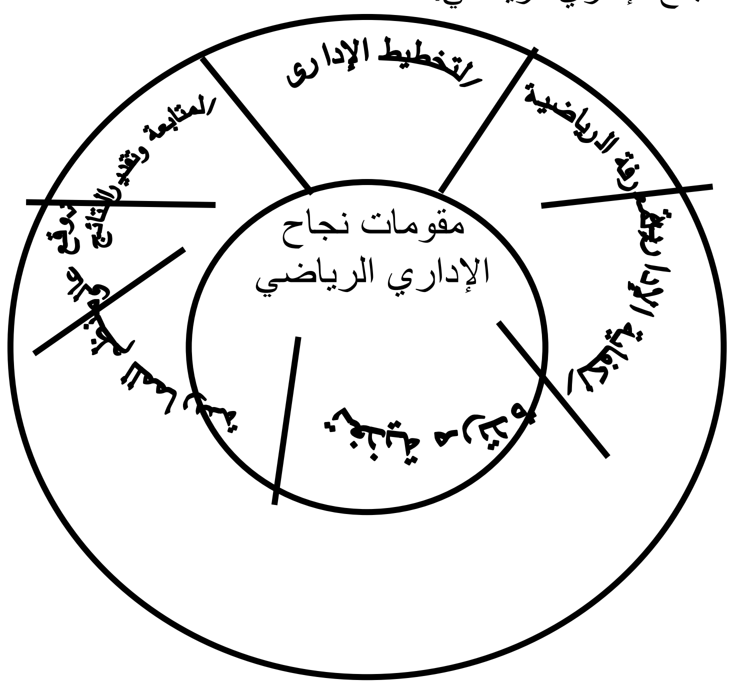
ثالثا: مرحلة ما بعد المنافسة :

١- عمل تقرير شامل بالموسم الرياضي وموقف الفريق بالنسبة للفرق الأخرى.
٢- عمل تقرير فردى لكل لاعب أثناء الموسم.

رابعاً :المرحلة الانتقالية :

١- الاستعداد للموسم القادم .
٢- كتابة المقترحات والسلبيات والإيجابيات الخاصة للموسم الماضي.
٣- الاستعداد لإجراء التعاقدات مع اللاعبين الجدد.

مقومات نجاح الإداري الرياضي:



شكل (٣)
مقومات نجاح الإداري الرياضي

(١) التخطيط الإداري : *Administrative plainings*

وهو على مستوى الوحدة الإدارية ويتناول نشاط واحد وعلى ذلك فيعتبر الزمن عنصراً هاماً بالنسبة لأي خطة إدارية ويجب أن يصاحب التخطيط جدول زمني يوضح فيه البداية والنهاية لكل مرحلة من مراحل المنافسة الرياضية. (٤ : ٢٨ - ٢٩)

(٢) المعرفة الرياضية : *Knowledge of the Sport*

يجب أن يمتلك الإداري مجموعة من المعارف والمعلومات الخاصة بالعلوم المرتبطة بالرياضة مثل :(الإدارة الرياضية ، علم الاجتماع ، الفسيولوجي ، تنظيم وإدارة ، علم النفس الرياضي ، إدارة المنافسات الرياضية) ويستطيع توظيف هذه المعلومات والمعارف كمتطلبات أساسية للوصول بأداء اللاعبين لأقصى كفاءة ممكنة. (٤ : ٥٨)

(٣) الكفاية الإدارية : *Instructio Administrative*

وهنا يجب أن يمتلك الإداري المهارات الإدارية الفنية الكافية في تخصصه لإنجاح العملية الإدارية بمراحلها المختلفة وعناصرها المتشابكة، مما يتطلب جهداً كبيراً من قبل الإداريين في التدريب على هذه المهارات وتنميتها وممارستها المستمرة خلال الموسم الرياضي. (٢٩ : ١٢٦)

(٤) تغذية مرتدة إيجابية : *Positive feed back*

الإداري الجيد هو الذي يستطيع باستمرار أن يكافئ ويثنى على لاعبيه بعد أدائهم الأداء الجيد والحصول على المكاسب الإيجابية وهو أيضاً الذي يستطيع تنمية وتطوير مشاعرهم الإيجابية نحو قدراتهم وإكسابهم الثقة بالنفس وذلك من خلال تعليقاته المختلفة عن الأعمال الإيجابية السابقة. (١ : ٣٣٢).

(٥) منظم للممارسة : *Organized Practices*

الإداريون هم الذين يستطيعون السيطرة الكاملة من خلال التنظيم الجيد والإدارة المتزنة لعملية التدريب وأيضاً أثناء المنافسات وبعدها. (٤ : ٧٨)

(٦) توقع عالي (تنبؤ مستقبلي) : *Hig Expectations*

الإداري الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على معرفة القدرات الخاصة باللاعبين وأيضاً يجب أن يمتلك النظرة التحليلية للأداء بجوانبه المختلفة وأهدافه المتوقعة ومدى قدرة اللاعبين على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية. (١٩ : ٦٥)

(٧) المتابعة وتقدير النتائج : *Follow up and appraisalis*

لا تنتهي العملية الإدارية بنهاية الموسم الرياضي ، بل يلزم متابعة القرارات وفقاً للخطة الموضوعة وفي حدود التعليمات والقواعد وأيضاً التعرف على الصعوبات التي واجهته أثناء الموسم الرياضي ومقارنة ذلك بالنتائج التي تم الوصول إليها بمقارنتها بالنتائج والأهداف التي تم وضعها أو التي يجب الوصول إليها وتظهر عملية المتابعة عن طريق استرجاع المعلومات ثم اختيار البدائل حتى يمكن تدعيم الإيجابيات وتصحيح الانحرافات. (١ : ١٩٣ ، ١٩٤)

ويرى ديبرين Dubrin (١٩٩٩) نقلاً عن سى أدوئل C. Adouel أن الأسلوب الإجرائي للمتابعة يعتبر الوسيلة الفنية لتقرير ما إذا كانت الخطط الموضوعة يتم تنفيذها بدقة ، فالجماعة المسئولة عن متابعة القرار تراجع كل خطوة من خطوات وجزئيات اتخاذه وذلك بقصد تحديد ما إذا كان ذلك جزء من هذه الأجزاء يتقدم ، وأن هذا التقدم يسير وفقاً للمعلومات التي تم التخطيط لها. (٨٣ : ١٧٦).

المؤسسات التي تقوم بتأهيل إداري الفرق الرياضية

أولاً – المؤسسات التي تقوم بتأهيل إداري الفرق الرياضية في جمهورية مصر العربية :

- الأكاديمية والأولمبية للقادة الرياضيين.
- نقابة المهن الرياضية.
- الاتحادات الرياضية.
- كليات التربية الرياضية.

يعتبر الإداريون أحد الدعائم الأساسيين اللازمة لتحقيق أي نهضة رياضية على أسس علمية سليمة، إيماناً بأهمية التخصص الدقيق، واعترافاً بأنه السبيل للنهوض بالمجال الرياضي. لذلك أنشأت لها المعاهد والأكاديميات المتخصصة والتي تهدف إلى إعداد وصقل الإداريين الرياضيين في مختلف التخصصات وأصبح العمل في الإدارة في المجال الرياضي في أي تخصص من التخصصات مرتبط بمستويات فنية متقدمة، وفقا لمستويات برامج الإعداد والصقل التي يجتازها الإداري في مجال تخصصه وعلى هذا فإن هناك ثلاث جهات رسمية تقوم بإعداد وصقل الإداري الرياضي في ج.م.ع، وهى:

١- الأكاديمية الأوليمبية للقادة الرياضيتن :

في فبراير عام ١٩٧٨ صدر قانون رئيس جهاز الرياضة رقم ٦٢ لعام ١٩٧٨ بإنشاء المركز القومي لإعداد القادة الرياضيين) كهيئة أهلية تتبع اللجنة الأولمبية المصرية وتعمل وفقاً للسياسة العامة التي يرسمها جهاز الرياضة بالمجلس القومي للشباب والرياضة.

وفى ديسمبر لعام ١٩٨٢ صدر قرار بتعديل اسم المركز القومي لتصبح الأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين :

مقر الأكاديمية :

تتخذ الأكاديمية هيئة الإستاد الرياضي مقراً لها، ويجوز إنشاء فروع للأكاديمية للمحافظات بقرار من رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة بناء على اقتراح من رئيس قطاع إعداد القادة. (٩ : ٤).

أهداف الأكاديمية :

١- إعداد وتأهيل المدربين والإداريين والحكام الرياضيين وفق احتياجات الأندية والاتحادات والهيئات الأخرى.
٢- صقل وتدريب المدربين والإداريين بغرض تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعارف والخبرات الحديثة في مجالات عملهم.
٣- تحديد مستويات ثابتة ومعترف بها لمهنة التدريب ومجالات العمل الإداري الرياضي في مصر.

٤- نشر المعارف العلمية والخبرات العالمية الحديثة في مجالات التدريب والإدارة.
٥- معاونة الهيئات والمؤسسات الرياضية في الدول العربية والأفريقية في مجال إعداد المدربين والإداريين والحكام بناء على طلبها على أن يتم ذلك وفق نظام خاص يعتمده رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة.

مجالات الأكاديمية في إعداد وصقل القادة الرياضيتن :

بدأت الأكاديمية في تنفيذ أول دورة ودراسة في ٢٢ نوفمبر سنة ١٩٧٨ وهى تسعى منذ إنشائها وحتى الآن إلى زيادة عدد المجالات التي تقوم بإعداد القادة وتطوير برامجها نحو تحقيق المزيد من الأهداف، وتهدف الأكاديمية إلى إعداد وصقل القادة في المجالات الآتية :

- في مجال التدريب: إعداد وصقل المدربين في الأنشطة المختلفة.
- في مجال الإدارة: إعداد وصقل الإداريين للعمل في:
  - الأندية والمؤسسات الشبابية والرياضية.
  - الفرق الرياضية والأنشطة المختلفة.
  - المنشآت الرياضية.
- في مجال التحكيم: إعداد وصقل الحكام في الأنشطة المختلفة.

في مجال النواحي الصحية : إعداد وصقل متخصصين للعمل في التخصصات الآتية:

- الإصابات الرياضية.
- العلاج الطبيعي.
- الانتقاء.

وفى مجال التوعية بالحركة الأوليمبية: إعداد وصقل مبعوثي الأكاديمية من الدول المختلفة هذا فضلاً عن الندوات والمؤتمرات العلمية وتختلف هذه الدراسات من حيث مستوياتها وعدد ساعاتها.

جدول (١) الدراسات التي تقوم بها الأكاديمية الأولمبية بجمهورية مصر العربية نحو إعداد وصقل القادة الرياضيين (مجالاتها – مستوياتها- عدد الساعات)

خلال العام الواحد (٣ – ٨)

مجال الدراسة	التدريب				الإدارة		التحكيم	الرعاية الصحية والعلاج				الأولمبي
مستوى الدراسة	أساسية	متقدمة	متخصصة	عربية	أساسية	متقدمة	أساسية	أساسية	متقدمة إصابات	إنقاذ	علاج طبيعة	أساسية
عدد الساعات	٣٢٦	١٢٠	١٢٠	٢٠٠	٨٠	١٢٠	٨٨	١٤٠	٨٠	١٣٠	٨٠	٨٨

٢- الاتحادات الرياضية

ماهية الاتحاد الرياضي

هيئة تتكون من الأندية الرياضية ومراكز الشباب والتي توافق على انضمامها الجهة الإدارية المختصة، الهيئات التي لها نشاط في لعبة ما بقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينهما والعمل على نشر اللعبة ورفع مستواها الفني، والاتحاد وحده هو المسئول فنيًا عن شئون اللعبة في كافة أنحاء جمهورية مصر العربية ورفع مستواها في حدود القواعد التي يقررها الاتحاد الدولي لهذه اللعبة. (٨ : ٣)

اختصاصات الاتحاد الرياضي

١- وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة ورفع مستواها.
٢- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب.
٣- تنظيم البطولات العامة ووضع القواعد الخاصة بتنظيمها.
٤- إعداد الفرق الأهلية التي تمثل الجمهورية في الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية.
٥- اعتماد تسجيل اللاعبين في الهيئات الأعضاء في الاتحاد.

أهداف الاتحاد الرياضي:

١- وضع الأسس العامة التي تحقق نشر اللعبة في جمهورية مصر العربية.
٢- وضع الأسس والمبادئ لشئون التدريب بالاشتراك مع اللجنة الأولمبية ونقابة المهن الرياضية.
٣- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة.

وقد لاحظت أن الاتحادات الرياضية الفنية تضع مسئولية تأهيل المدربين والإداريين على كاهل الأكاديمية الأوليمبية ونقابة المهن الرياضية ويرجع ذلك إلاّ أن اللجان المختصة لا تقوم بدورها على الوجه الأكمل في عملية التأهيل والإعداد، ولكن هناك على الجانب الآخر بعض الاتحادات التي تقوم بدور فعال في محاولة تثقيف الإداريين والمدربين والحكام.

٣- نقابة المهن الرياضية:

ظل قانون إنشاء نقابة المهن الرياضية حلماً راود الكثير من رواد المهنة منذ زمن بعيد ، وقد عملت رابطة خريجي كليات ومعاهد التربية الرياضية، وجمعية مدربي الألعاب الرياضية، ورابطة خريجي المعاهد المتوسطة للتربية الرياضية على استصدار هذا القانون، فتقدموا بمشروع قانون إنشاء نقابة للمدربين وتم عرض الموضوع على مجلس الشعب عام ١٩٨٦ وأخذ الموافقة على إنشاء نقابة تضم جميع المهن الرياضية من مدرسين ومدربين وإداريين. (٤١ : ٤٤١)

ما هي نقابة المهن الرياضية :

هي هيئة لها شخصيتها الاعتبارية وتباشر نشاطها في إطار السياسة العامة للدولة، ويكون المقر الرئيسي للنقابة مدينة القاهرة، ويجوز لها أن تنشأ فروعاً على مستوى الجمهورية طبقاً لأحكام هذا القانون.

أهداف نقابة المهن الرياضية:

- الارتقاء بالمستوى العلمي والمهني للأعضاء.
- وضع الضوابط الكفيلة بتنظيم ممارسة المهنة.
- تعبئة طاقات الأعضاء لخدمة المجتمع وتحقيق الأهداف القومية.
- الإسهام في دراسة خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- النهوض بمهنة التدريب وتطويرها.
- المساهمة العلمية والعملية في رسم العامة القومية للتربية البدنية والرياضية.
- المساحة الفعلية في الأعمال التخطيطية والتوجيهية والتنفيذية المتعلقة بالتدريب والإسهام في وضع مناهج التدريب للمدربين.
- العمل على تنمية ونشر البحوث المهنية وتشجيع التأليف والترجمة.
- تنمية روح التعاون والإخاء بين أعضاء النقابة وتأمين حياتهم وتوفير أوجه الرعاية لأسرهم. (٤١ : ٤٤٢-٤٤٣)

مما تتكون نقابة المهن الرياضية :

تتكون نقابة المهن الرياضية من:

١- شعبة تدريب.

٢- شعبة تعليم. ٣- شعبة إدارة.

ومن هنا أصبح لزاماً على كل مدرب أو إداري يعمل في المجال الرياضي سواء كان تدريب أو إدارة أن يكون عضواً عاملاً بالنقابة وأن يسدد الاشتراك السنوي، حتى يمكن التعيين للعمل بالأندية الرياضية أو مراكز الشباب. (٨ : ٦٢)

٤- كليات التربية الرياضية :

تنص بعض لوائح كليات التربية الرياضية على إعداد وتنمية وصقل القيادات الرياضية فالمادة رقم (٢) من لائحة كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط تنص في البند الثاني على إعداد المتخصصين في الأنشطة الرياضية والقيادات الشبابية في مجالات التدريس والتدريب والإدارة والترويح وتنص لائحة كلية التربية الرياضية للبنين بالمنصورة في المادة رقم (٣) بند (٥) على التعاون مع الهيئات والمؤسسات الحكومية والأهلية العامة في مجال التربية الرياضية والرياضة في دراسة القضايا الرياضية وتقديم المشورة العلمية في مجالاتها المختلفة وتنص لائحة كلية التربية الرياضية للبنين بجامعة الإسكندرية في المادة (٢) على أن الكلية تهدف إلى إعداد متخصصين للعمل في مؤسسات المجتمع المختلفة في المجالات التالية: (الرياضة المدرسية – التدريب الرياضي – الإدارة الرياضية) وتنص لائحة كلية التربية الرياضية للبنين بجامعة حلوان في المادة (١) بند (٣) على إعداد المتخصصين في مجالات الإدارة الرياضية والترويح الرياضي ورياضات الفئات الخاصة. (٢٥ : ٣٥-٣٦)

ثانياً – المؤسسات التي تقوم بتأهيل الإداري الرياضي في بعض دول العالم :

لا شك أن تطوير الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدثه من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدول في مختلف قطاعاتها بل يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفرد الإداري من تطوير.

ولقد تعددت مستويات التأهيل في برامج إعداد وتأهيل الإداري الرياضي في بعض دول العالم، فعلى سبيل المثال في جمهورية مصر العربية يوجد مستويين فقط لتأهيل الإداري الرياضي وهى تمثل دورة أساسية وأخرى دورة متقدمة ، أما في دولة البحرين تمثل مستوياتها إلى ثلاث مستويات للتأهيل الإداري ، أما بالنسبة للمملكة العربية السعودية فهي تمثل إلى مستويين فقط المستوى الأول للتأهيل والتمهيد ، أما المستوى الثاني وهو المستوى المحترف والذي يمكن أن يعمل في أي فريق أو منتخبات على العكس في الدول الأوربية والأمريكية فتكثر المستويات منقسمة حسب مستوى الإداري وتفوقه ، فمثلاً في دولة أمريكا واستراليا في المرتبة الأولى في عدد المستويات حيث يتكون البرنامج من خمس مستويات وجاء البرنامج الكندي

في المرتبة الثانية من حيث عدد المستويات حيث يتكون البرنامج من أربع مستويات ثم التأهيل.

وبمقارنة مستويات البرنامج الإداري بين جمهورية مصر العربية وأي دولة أخرى سواء عربية أو أوربية نجد أن البرنامج الإداري المصري يعتمد على مستويين فقط أي التركيز على المستوى الكمي في حين أن دول أخرى مثل كندا تعتمد في برنامجها على أربع مستويات وتدرج عدد ساعات أي أنها تهتم بالمستوى الكمي وأيضاً بالمستوى الكيفي مثلما يحدث في أمريكا واستراليا ، ومن الملاحظ أن عدد مستويات البرنامج التأهيلي للإداري الرياضي في الدول لم يخضع لعامل الصدفة ولكنه وبعد دراسات وأبحاث خاصة في ضوء عدم إلمام الغالبية العظمى من العاملين في ميدان الرياضة بمفهوم وفلسفة إعداد الإداري الرياضي، وعدم إلمام المسئولين في جمهورية مصر العربية بأهمية إعداد الإداري الرياضي أكاديمياً وعلمياً وعملياً.

وفى الواقع أن برامج إعداد إداري الفرق الرياضية بجمهورية مصر العربية تواجه كثير من النقد نظراً لكثرة المشكلات التي يتعرض لها مما أجهض دور تلك البرامج في تحقيق الهدف المرجو منها ، ويعد أبرز السلبيات لعمليات التخطيط لتلك البرامج نجد :

أ - عدم وجود أهداف محددة للبرنامج ككل.

ب- عدم وجود إطار شامل يتم من خلاله إعداد البرنامج الدراسي للتأهيل.

جـ- التخطيط لتلك البرنامج لم يعتمد على نتائج دراسات علمية مسبقة.

د - عدم وجود نظام يسمح بالإفادة من نتائج عمليات التقويم للاستفادة منها في تطوير البرنامج التأهيلي.

ومما سبق يتضح لنا أنه لابد من ضرورة إعادة تخطيط إعداد الإداري الرياضي في جمهورية مصر العربية كماً ونوعاً ، ولابد أن يكون على أسس علمية سليمة بدءاً من إستراتيجية إعداده إلى التحليل الوصفي لدوره ومسئولياته إلى مستوى الإعداد النفسي الأكاديمي والعلمي والتربوي والثقافي مع ضرورة توحيد مصادر الإعداد الإداري الرياضي وذلك في وجود أكثر من مدرسة من مدارس تأهيل إداري الفرق الرياضية.

فمثلاً في البرنامج الكندي لإعداد الإداري الرياضي يتكون البرنامج من أربع مستويات ويخصص المستوى الأول والثاني لإعداد إداري الفرق الرياضية بصورة تضمن أنه يتعامل مع فرق الناشئين في الأندية أما اجتيازه المستوى الثالث يضمن له التعامل مع الفرق ذات المستوى الأول في الأندية والفرق الرياضية أما اجتيازه المستوى الأخير وهو الرابع تضمين له العمل في فرق المنتخبات القومية على مستوى الدولة. (٩٦)

أما البرنامج الأمريكي فيتكون من خمس مستويات وفيه يهتم بالجانب الكيفي أكثر من الجانب الكمي حيث كل مستوى له تعامل خاص بالنسبة للمرحلة التي يعمل فيها وهناك اهتمام خاص على مستوى المدارس والجامعات ثم الأندية والمنتخبات القومية فالإداري الرياضي لابد أن يتدرج من مستوى إلى آخر بحيث يمكنه من التعامل مع أفراد المرحلة السنية التي يعمل فيها فعلى سبيل المثال يبدأ إداري المستوى الأول التعامل مع فرق الصغار ثم يتدرج إلى المستوى الثاني لتعامل مع المرحلة الأعلى وهى فرق المدارس الإعدادية وما يعادلها بالنسبة للمرحلة السنية في الأندية أما إداري المستوى الثالث فيتعامل مع طلاب المرحلة الثانوية وما يعادلها من نفس السن في الأندية ، أما إداري المستوى الرابع يمكن أن يعمل مع فرق الجامعات وفرق الدرجة الأولى في الأندية ثم يتدرج إلى المستوى الأخير وهو المستوى الخامس الذي يعمل في فرق المنتخبات على مستوى الفرق القومية والدولية ، ولا شك فإنه يتميز البرنامج الأمريكي بالخصوصية حيث يعتمد على كيفية التعامل الإداري منذ إعداده ومتدرجة إلى أن يصل إلى أعلى المستويات ليكون قادر على التعامل مع أي مشكلة تقابله أثناء عمله الرياضي.

كما أن هذا البرنامج يمتاز بكم المعلومات التي يحصل عليها الإداري نتيجة خبراته أثناء عمله في كل مستوى أو كل مرحلة ولا شك فإنه يعطى آمال وطموح لدى الإداري في الارتقاء إلى المستوى الأعلى. (٩٧)

ويتشابه البرنامج الاسترالي مع البرنامج الأمريكي من حيث عدد المستويات ولكنه يختلف بأنه يقوم باختبار تمهيدي للحكم على الإداري في دخوله في مهنة الإداري الرياضي من عدمه. (٩٨)

من العرض السابق لعدد المستويات سواء الدول العربية أو الأوربية نلاحظ ما يلي :

١- البرنامج الأمريكي هو الأكثر استحواذاً على عدد المستويات.
٢- البرنامج المصري هو أقل استحواذاً لعدد المستويات.
٣- البرنامج الأمريكي بالكيف والكم.
٤- يهتم البرنامج المصري والسعودي بالكم وليس بالكيف.
٥- البرنامج الاسترالي هو البرنامج الوحيد الذي يجرى اختبار تمهيدي لمعرفة مدى صلاحية الفرد للعمل في مهنة الإداري الرياضي من عدمه.
٦- البرنامج الأمريكي والاسترالي يمتاز بالشمولية ويتجه نحو الاهتمام التخصصي.
٧- البرنامج المصري والسعودي لم يضمن توافر الجديد والحديث خاصة بعد المستوى الثاني والأخير سواء في فرع التخصص أو في المواد الأكاديمية المرتبطة بنوع التخصص.

جدول (١)

عدد الساعات الدراسية والمستويات لبرنامج خمسة دول(٧٠ : ٢٨-٣٢)

م	اسم الدولة	عدد المستويات	عدد الساعات الدراسية
١	مصـــر	مستويين	٢٠٠
٢	المملكة العربية السعودية	٣ مستويات	١٥٥
٣	البحريــن	٣ مستويات	١٨٥
٤	كنـــدا	٥ مستويات	٢١٠
٥	استراليـــا	٤ مستويات	٢٤١
٦	أمريـــكا	٥ مستويات	١٨٠

من الاستعراض السابق لعدد الساعات الدراسية وعدد المستويات المخصصة لكل برنامج للدول السابقة نلاحظ أن هناك اختلاف بين مدارس إعداد الإداري الرياضي في الدول الأوربية والأمريكية والدول العربية حيث أن برامج الدول الأوربية يتجه نحو الكيف حيث يهتم بالتدريب الميداني للإداري الفرق الرياضية سواء في الأندية أو الهيئات الرياضية سواء إن كانت مدارس أو جامعات ومن هذا الجانب يهتم بالتخصص وتوصيل الفرد إلى الحديث دائماً واكتسابه كثير من الخبرات في مجال عمله كإداري على العكس بعدد الساعات التي تشمل برامج الدول العربية حيث تهتم بالكم وعدم تناسب عدد الساعات الدراسية مع عدد المستويات ولم يكتسب الإداري الرياضي أي خبرات بعد حضوره الدورات الإدارية وغالباً لم يذكر شيء عن كم المعلومات التي تكدست له أثناء الدورات وذلك لأن كم معلومات كثير في وقت قصير ومن ذلك فإن برنامج الدول العربية يهتم بالكم وليس الكيف وهذا يعتبر من عيوب برامج الدول العربية.

بعد الاستعراض السابق ببرامج تأهيل وإعداد الإداري الرياضي بالمؤسسات سواء بالدول العربية أو الأوربية أو الأمريكية يتضح أن هناك تباين في أساليب ووسائل تنفيذ البرامج بما يحقق التكامل بين العلوم المختلفة لخدمة الهدف من عملية التأهيل ، والتي تركز أساساً على مساعدة الدارس في عملية التخطيط الإداري ، وعلى ذلك فإنه لابد من إدخال تعديلات عملية وجوهرية على الموضوعات والمقررات الدراسية في دورات تأهيل الإداريين وخاصة الغير متخصصين لتدعيم الجانب المعرفي بما يتماشى مع التطورات الدولية ومما يساير تطوير لائحة كلية التربية الرياضية والخاص بتخريج إداري رياضي وبما يعكس الترابط الوثيق بين هذه المؤسسات والهيئات وتنمية المجتمع.

فالأكاديمية الأوليمبية ونقابة المهن الرياضية والاتحادات الرياضية كوجود منظم يمكن رصد مظاهره وإن كان أول المظاهر السلبية بالنسبة للدورات المقامة لتأهيل الإداري الرياضي من جانب المؤسسات أنها دورات أشبه بالممارسات المدرسية تعتمد على التلقين واستظهار المعلومات وسلبية تامة من جانب المتلقين في عملية التعلم كما أنه لا توجد أية مناهج محددة الأهداف والمحتوى العلمي ، كما لا توجد وسائل شخصية أو بصرية حديثة تساعد الإداري على فهم المعلومة بطريقة سهلة وبسيطة.

وعلى هذا فإن فكرة هذه الدراسة انبثقت كمحاولة لوضع برنامج لإعداد وتأهيل إداري الفرق الرياضية وذلك من خلال الاستعانة بعينة من برامج تأهيل الإداري في عدد من دول العالم بما فيها البرنامج المطبق في جمهورية مصر العربية وتحليلها للتعرف على ما يطبق في هذه الدول من أساليب وطرق لإعداد وتأهيل إداري الفرق الرياضية.

ماهية البرنامج :

يشير خليل أن البرنامج : هو جميع الخبرات التي تم تعلمها وكذلك الخبرات المتوقعة من المنهج ويتضمن أهداف المتعلم وطرق التدريس والإمكانات المتاحة والوقت اللازم للتحقيق (٥٨ : ٢٣٥).

ويعرف شرف البرنامج بأنه : عبارة عن الخطوات التنفيذية لعملية التخطيط لخطة صممت سلفا وما يتطلبه ذلك التنفيذ من توزيع زمني وطرق تنفيذ وإمكانات تحقق هذه الخطة. (٣٥ : ١٨).

ويشير الحماحمي،وأمين الخولي: أن برنامج التربية الرياضية تسعى لتواكب التقدم العلمي الذي يتميز به العصر الحديث، ولذا تعتمد في بنائها على أسس العلمية والتربوية والنفسية، والاجتماعية الحديثة حتى تسهم في تحقيق احتياجات المجتمع والأفراد مسايرة في ذلك الفلسفة التربوية للمجتمع. (٣٧ : ١٥٢)

مبادئ تصميم البرنامج :

يذكر شرف أنه توجد مبادئ هامة يجب مراعاتها أثناء عملية التصميم وهذه المبادئ تتمثل في: (٣٤ : ٨٧)

- الاعتماد على المديرين المتخصصين.
- ملائمة البرنامج للمجتمع الذي صمم من أجله.
- التنوع.
- أن يراعي نوعية وعدد المشتركين.
- مراعاة الأهداف المطلوب تحقيقها.
- أن يخدم نوع الخبرات المطلوبة وينميها.
- أن يتمشى مع الإمكانات المتوفرة والوقت المتاح.
- وضوح التعليمات التي يتم من خلالها العمل.

أسس بناء البرنامج :
- تحديد الهدف من البرنامج.
- دراسة خصائص الأفراد (العينة).
- دراسة شاملة للإمكانيات.
- تحديد محتوى البرنامج.
- تقويم البرنامج وقياس مدى تحقيق للأهداف.

خطوات تصميم البرنامج :

١- الاطلاع على الدراسات والمراجع العلمية التي تناولت إعداد وتأهيل الإداري الرياضي.
١- الاتصال المباشر والغير مباشر بالهيئات المعنية بإعداد وتأهيل الإداري الرياضي.
٢- تحليل البرامج المنفذة لتأهيل وإعداد الإداري الرياضي في عدد من دول العالم.
٣- تحديد الهدف الرئيسي للبرنامج.
٤- تقسيم الهدف إلى أهداف فرعية.
٥- تحليل المحاور الأساسية التي يبنى عليها استمارة الاستبيان وهى تشمل:
   - محتوى البرامج الدراسية.
   - دوافع الالتحاق بالدراسة.
   - الملاعب والأدوات والمنشآت.
   - الفترة الزمنية للبرنامج وتحديد الفترة الزمنية لكل وحدة.
   - المحاضرون.
   - التقويم.
٦- تحديد المحتوى الذي يقوم عليه البرنامج.
٧- تقسيم المحتوى إلى وحدات فرعية.
٨- عرض البرنامج المقترح على مجموعة من الخبراء في مجال علم الإدارة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم.
٩- إجراء التعديلات المطلوبة في البرنامج وفقاً لآراء الخبراء.
١٠- إعداد البرنامج في صورته النهائية. (٣٤ : ٧٦)

تقويم برامج ومناهج تأهيل الإداري الرياضي :

أصبح التقويم وبرامجه في العصر الحديث قريناً لكل العمليات التربوية لأنه وبدونه لا يمكن معرفة أسباب ما تحقق من إنجازات أو ما واجهه من معوقات وبالتالي لا يمكن القيام بتطوير النظم التعليمية حيث أن عملية التقويم تتأكد من أن ما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه من نشاط يكون مطابقاً لما يراد تحقيقه من أهداف في إطار الخطة المقررة. (٦٧ : ١)

ويرى عاصم محمد عشماوي نقلاً عن ألكين *Alkin* أن التقويم هو عملية التحقق من صحة أبعاد وقرار معين أو انتقاء معلومات وتجميع وتحليل وتفسير بيانات بغرض الحكم على قراءات أو انتقاء أفضلها أو أكثرها مناسبة للموقف كما يشير أن عملية التقويم تهدف إلى التأكد من أن الخطط تنقذ في حديثها وبالطريقة المرسومة والمحددة لها وللتأكد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية والكشف عن الانحرافات الممكنة والمشكلات التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات لتصحيح المسار وتحسين وتطوير العملية الإدارية والتعليمية. (٣٣ : ٢٩٧ –٢٩٨)

إن عملية التقويم أعم وأشمل من الاختبار والقياس لأنها عملية تهدف إلى التحقق من مستوى أي ظاهرة، وعلاقة ذلك المستوى بالنسبة لبعض المستويات الأخرى (معايير التقويم) وذلك من أجل إصدار حكم أو قرار على الظاهرة أو تقدير الشيء كما أن التقويم يضع معايير محددة يمكن استخدامها للحكم على درجات الجوانب المقاسة، فإذا اقتربت الدرجة من المستوى المحدد أمكن التنبؤ بالنجاح من عدمه. (٥٥ : ٢٨)

وتشير ليلى عبد العزيز زهران (١٩٧٩) إلى أن التقويم يساعد على توضيح الأهداف والتعرف على مدى تحقيق الخبرات والأنشطة التي تضمنها المناهج والبرامج للأهداف التربوية بشكل عام وبمجالاتها النفس حركية والمعرفية والإدراكية والانفعالية الوجدانية بشكل خاص. (٥٤ : ١٢٧)

أهمية استخدام التقويم :

- تشخيص التبعات والمشكلات ثم تقديم الحلول المناسبة.
- يحدد التقويم ما تم من أهداف وما تحقق منها بغرض اكتشاف نقاط لتدعيمها واكتشاف نقاط الضعف والقضاء عليها وذلك لتحقيق أقصى مدى من النجاح للأهداف الموضوعة وتحقيق مستوى عالي من الأداء (٤٨ : ١٢٤).

وعلى هذا فإن التقويم من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على العملية الإدارية فهو يقيس مدى القرب أو البعد عن الأهداف المرسومة بأسلوب علمي يتصف بالاستمرار والشمول والدقة. (١٤ : ١٠)

ولكي يحقق التقويم أغراضه يفضل أن يتابع البرنامج منذ بدايته حتى نهايته فعملية المتابعة تساعد على جمع الحقائق والاستمرار أثناء تخطيط وتنفيذ البرنامج في كافة مراحل بحيث إذا انتهى البرنامج تجمعت مادة تصلح كأساس للتقويم. (٤٩ : ١٢).

تطوير برنامج إعداد الإداري الرياضي

أن أي مناهج تعليمية في أي مجتمع وإنساني تمثل قبل كل شيء قضية ثقافية ومعرفية وتربوية وسياسية في آن واحد ، وعليه فالبرنامج مسألة تربوية ينبغي أن يعبر عن الإيديولوجية التي تنطلق منها، فلابد من وضع

محددات لبناء البرامج الدراسية المرتبطة بأعداد وتأهيل الإداري الرياضي وذلك من خلال تبني الأفكار الحديثة في المعرفة الرياضية ، وإدخال نتائج البحث العلمي والمكتشفات العلمية في مضمون مناهج تأهيل الإداري الرياضي بهدف التبشير بالاتجاهات الجديدة وتقديم أفضل نموذج معرفي فعال إلى الإداريين لتمكنهم من التكيف مع المتغيرات المعرفية والثقافية، كما أن تطوير البرامج التعليمية على أي مستوى تعليمي مسألة في غاية الأهمية بفضل ما يترتب عليها من مسئوليات اجتماعية وعملية وأخلاقية، لذلك يجب أن تكون الإستراتيجية منهجية وشاملة الإجراءات التي تضمن مناهج منتمية للهوية الثقافية. (٥٦ : ١٣٧)

ويرى فكرى حسن ريان (١٩٨٤) أن عملية تطوير البرنامج تمر بأربعة مراحل أساسية هي:

١- إعادة النظر في أهداف البرنامج سواء كان ذلك لمقررات دراسية أو البرنامج الدراسي لكل مع الاستفادة من مصادر المعرفة.
٢- إعداد المحتوى وتحديد الطرق التي يرجع نجاحها في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها والمتفق عليها.
٣- قياس مدى نجاح العمل المتطور في تحقيق أهدافه، وقد يشير ذلك إلى تنكيراً جديداً فيما يرتبط بأهداف البرنامج لدراسة أخرى.
٤- التغذية المرتدة لكل الخبرات السابقة ما يشكل نقطة انطلاق لدراسة أخرى (٤٧ : ١٥-١٦).

ويشير الحماحمي إلى أنه من الأهمية فعملية تطوير البرامج تحليل الوضع القائم - ما هو كائن - تحليلا شاملا وبدقة وبعمق تمهيدا للتخطيط ويتناول وضع القائم العناصر التالية:

١- الأستاذ (المحاضر) : يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند التخطيط للمناهج أن يشارك الأستاذ وذلك حتى يمكن الاستفادة من مجال تخصصه في عملية تطوير البرنامج.
٢- المتعلمون : يعد المتعلمون العامل الرئيسي الذي يهتم به المحاضرون لذا يجب مراعاة الفروق فيما بينهم، ومراعاة الطرق التي يتعاملون بها وكذلك مراعاة اهتماماتهم وخبراتهم السابقة.
٣- البيئة: يجب مراعاة البيئة التي تقع فيها المؤسسة وأن تؤخذ في الاعتبار عند تخطيط البرنامج، وتتضمن البيئة العديد من المؤثرات لأجهزة الأعلام لثقافة المجتمع والمؤسسات الرياضية الأخرى .
٤- المجتمع : ينبغي عند وضع البرنامج أن يكون على صلة وثيقة بمجتمعهم وبمؤسساته وذلك على دراية كاملة بمشكلاته واتجاهات، وذلك حتى يكون التعليم متوافقاً مع حاجات المجتمع وظروفه المختلفة.

٥- المباني والمنشآت: يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند التخطيط للبرنامج اتساع وإمكانات المبنى وكذلك كل ما تتوافر به من مواد وأجهزة تعليمية، إذ تعد كل هذه العوامل دافعاً لنجاح أهداف البرنامج إذ تهيء فرصاً عديدة للتعليم الجيد، أو تكون مفيدة للعمل وللتعلم والنشاط وذلك وفقاً لمدى توافرها. (٦٤ : ٢١٠-٢١٩)

سمات الإداري المرشح للبرنامج :

- ذكى لديه الدافع للارتباط بمهنة الإدارة.
- ذو علاقات شخصية جيدة.
- لديه القدرة على حل المشاكل العملية.
- لدية القدرة على التعلم واكتساب المهارات التعليمية الجديدة.
- قدرته على التفكير والعمل.
- استعداده لتحمل المسئولية.
- أن يكون صحيح الجسم سليم البنية.
- أن يمتاز بسمو الخلق وشرف المعاملة لكي يكون قدوة وخير نموذج.
- أن يكون متمتعاً بشخصية قوية ومحبوبة ومملوءة بالثقة بالنفس. (٨٨ : ٣٦١-٣٦٥)

ومن خلال العرض السابق نشير إلى دور الإداري الرياضي في رفع مستوى الرياضة بصفة عامة والفرق الرياضية بصفة خاصة وعلى الرغم ما حققته الإدارة في مجال المنشآت الرياضية أو في مجال التدريب الرياضي وأدواته فما زال هناك صعوبات وعقبات في الطريق يجب القضاء عليها وتظهر هذه العقبات في المجال الرياضي وما تزال مبادئه وأصوله محل اجتهاد المهتمين والباحثين ، ويظهر ذلك في القصور التأهيلي التي تقوم به كل من الأكاديمية الأولمبية أو الاتحادات الرياضية نحو تأهيل الإداري الرياضي ولا شك فإن مهنة الإداري الرياضي تحتاج إلى تأهيل جيد ومقنن من قبل الهيئات المعنية وهذا ما تغفله تلك الهيئات وما أكدته بعض الدراسات مثل دراسة عبد المحسن والجمال وعلى ذلك فإن الفرد الإداري لابد وأن يتمتع بقدرات خاصة في ميدانه ولابد أن يستخدم هذه القدرات استخداماً سليماً ونافعاً خلال الموسم الرياضي سواء في فترة الإعداد أو فترة المنافسات أو الفترة الانتقالية. وعلى هذا فإنه لابد من ضرورة إعادة النظر في إعداد تخطيط الإداري الرياضي في جمهورية مصر العربية ، كماً ونوعاً ولابد أن يكون على أسس علمية سليمة بدءاً من التحليل الوصفي لدوره ومسئولياته ومنتهياً بإعداد نفسياً وتربوياً وثقافياً وهذا ما يرتكز عليه الدارس في إعداد مشروع بحثه نحو إعداد برنامج تأهيل إداري الفرق الرياضية.

ثانياً : الدراسات السابقة

- ❖ دراسات تناولت تقييم العمل الإداري بالاتحادات الرياضية أو الأندية أو مراكز الشباب.
- ❖ دراسات تناولت تقييم برامج الأنشطة الرياضية.

تفيد هذه الدراسات في توجيه الباحثين علميا للاستفادة مما توصلت إليه النتائج في مناقشة الدارس لنتائجه بالإضافة إلي أن هذه الدراسات توجه الدارس إلى أنسب الوسائل في اختيار منهج بحثه، وتحديد أدوات جمع البيانات والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة في العديد من المصادر، والمتمثلة في رسائل الماجستير والدكتوراه، وفى المجلات والنشرات العلمية الخاصة بالتربية الرياضية ومن خلال تلك المصادر أختار الدارس الدراسات المرتبطة بموضوع بحتة وقد تناولها وقام بترتيبها من الأقدم إلى الأحدث وقد قام بتصنيفها إلي مجموعتين إحداهما تناولت تقييم العمل الإداري من جانب الاتحادات أو الأندية أو مراكز الشباب والأخرى تناولت تقييم برامج الأنشطة الرياضية.

أولا : - الدراسات التي تناولت تقييم العمل الإداري بالاتحادات الرياضية أو الأندية أو مراكز الشباب :

١- دراسة نورستدر Nohrsteder *(١٩٨٩) (٩١)* بعنوان "نموذج مقترح لتدريب القادة الإداريين في المجال الرياضي ".

استهدفت الدراسة التعرف على البرامج التدريبية للقادة الإداريين وكذلك التعرف على المشكلات البيئية والاجتماعية المؤثرة على محتوى برامج التدريب وكيفية تنفيذها في المجال الرياضي ، وأيضاً الإجابة على التساؤلات التي طرحتها تلك المشكلات سواء على المستوى التعليم أو التدريب وشرح المفاهيم المختلفة لتدريب القادرة الإداريين في أوربا ومدى ارتباطها بعضها البعض واستخدم الدارس المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت إلى أهم النتائج :

- وضع نموذج دراسي مقترح شامل المنهج التدريبي.
- ظهور تأثير البرنامج التدريبي الإداري على القائد الإداري المتدرب .

٢- عشماوي *(١٩٩١) (٣٣)* بعنوان " تقويم أساليب الرقابة للاتحاد المصري لكرة القدم".

واستهدفت الدراسة أساليب وسائل الرقابة بالاتحاد المصري لكرة القدم تقييم أساليب ووسائل الرقابة بالاتحاد المصري ، وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي وكانت جمع البيانات تشمل الاستبانة تحليل الوثائق المقابلة الشخصية وكانت عينة الدراسة تضم (١٠٠) فرد تم اختيارهم من ٢٤ منطقة لكرة القدم

وكانت من أهم نتائج الدراسة.

- الأهداف الموجودة بالاتحاد غير واضحة .
- ضعف العلاقة التنظيمية.
- عدم وجود تنسيق بين كل من الاتحاد والمناطق والأندية .
- عدم وجود نظام للتسجيل والإحصاء بالاتحاد يتماشى مع الاتجاهات الحديثة.
- عدم وجود وسائل لقياس مدى تحقيق الأهداف في الاتحاد يوجد قصور واضح في اللوائح والقوانين المنظمة في عملية في الاتحاد.

٣- دراسة عبد العزيز *(١٩٩١) (١١)* بعنوان " دراسة تقويمية للعمل الإداري للاتحاد المصري للسلاح ".

واستهدفت الدراسة تقييم الإتحاد المصري للسلاح وذلك من خلال الخطط الموضوعة من قبل الاتحاد لنشر اللعبة ورفع مستواها الفني والإنجازات التي حققها الاتحاد من بطولات والإمكانات المادية والبشرية، بعض المتغيرات المرتبطة من انتشار اللعبة ورفع مستواها واختصاصاتها ، الهيكل التنظيمي للاتحاد وعقد مقارنة بين الاتحاد المصري للسلاح والاتحاد الفرنسي للمبارزة كأدوات لجمع البيانات وقد تمت المعالجة الإحصائية لاستخدام النسب المئوية، وكانت عينة الدراسة الاتحاد المصري للسلاح والاتحاد الفرنسي للمبارزة، وكانت من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد بالاتحاد خطة لنشر اللعبة ورفع مستواها ولكن لا تنفذ بصورة مرضية ، وذلك لقلة عدد اللاعبين واللاعبات في المستويات السيئة.

٤- دراسة راضى (١٩٩٣) (٣٩) بعنوان " دراسة تقويمية للعمل الإداري للاتحاد المصري لسباحة المسافات القصيرة ".

واستهدفت الدراسة تقويم البرامج والأنشطة الفنية والعاملين من مديرين وإداريين وحكام وأخذ مهمات الهيكل التنظيمي، ووضع تصوير للنهوض بالاتحاد وعقد مقارنة بين الاتحاد المصري لسباحة المسافات القصيرة- وقد استخدام الدارس المنهج الوصفي وقد أختار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وكان عددهم (٩٠) واعتمد الدارس على الاستبيان والمقابلة الشخصية والمكاتبات الخاصة بالاتحاد، وقد توصل الدارس إلى وضع استراتيجيه واضحة للاتحاد على المدى الطويل ، الهيكل التنظيمي الحالي للمناطق التابعة للاتحاد، هناك أوجه رقابية خارجية وأوجه الرقابة ما هي إلاّ تفتيش مالي وإداري فقط.

٥- دراسة الجمال (١٩٩٣) (٤٥) بعنوان " دراسة تقويمية للأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين بالقاهرة ".

واستهدفت الدراسة الوضع الإداري الحالي للأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين والتعرف على أهم المشكلات التي تواجه الوظائف الإدارية

المختلفة وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة تضم (٩٠) فردًا واستخدم الدارس تحليل الوثائق والمقابلة الشخصية والاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها أن عدد ساعات الدراسة المعتمدة غير مناسبة للدراسة، كما أن سياسة القبول بدراسة بالأكاديمية تحتاج إلى تعديل ، كما أن التقييم الحالي للدارسين لا يعطى صورة صادقة وحقيقية.

٦-دراسة مايكل وماكجيل *Michel & Michagil (١٩٩٤) (٩٠)* بعنوان " تحسين الأداء الإداري للقادة ".

واستهدفت الدراسة تحسين وتطوير التنظيم وكذلك تحسين القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتطوير القدرة الإدارية للقادة، وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصل الدارسان إلى أن أهم النتائج أنه لا يوجد اتفاق بين أهداف المنظمة وبين أهداف الدولة، كذلك أن القدرة على اتخاذ القرار هي أحد أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد.

٧-دراسة محمد *(١٩٩٦) (٦٩)* بعنوان " دراسة تقويمية للعمل الإداري في كرة القدم في ج.م.ع.

وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة تضم (١٩٤) مدير كرة قدم وقد استخدم الدارس الملاحظة العملية والمقابلة الشخصية والاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها أن النادي لا يقوم بأخذ بالتقارير التي يقوم بكتابتها أفراد عينة الدراسة.

٨-دراسة الشريف *(١٩٩٦) (٢)* بعنوان " إجراء دراسة تحليلية للمشكلات الإدارية التي تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة الإمارات العربية المتحدة ".

واستهدفت الدراسة تحديد المشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة الإمارات العربية كذلك المقارنة بين المشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية الفردية والجماعية في محاور الدراسة الرابع (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي- الأسلوب المسحي وقد اختار عينة الدراسة بالطريقة العمودية وكان قوامها (١١٨) مبحوثا تم اختيارهم من (١٠) اتحادات وقد استخدم الدارس تحليل المراجع واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكان من أهم النتائج التي توصل لها الدارس أهم المشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية الجماعية بدولة الإمارات تتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والتقويم كما أنها توجد فروق دالة إحصائيا بين الاتحادات الرياضية الفردية والجماعية في محور التخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والاتصال للمشاكل الإدارية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت تقييم برامج الأنشطة الرياضية :

٩-دراسة محمد *(١٩٨٨) (٦٨)* بعنوان " إعداد مدرب كرة القدم في جمهورية مصر العربية".

واستهدفت الدراسة التعرف على مستوى إعداد مدرب كرة القدم الفني (التعليمي) والتربوي في ج.م.ع ، وأيضاً وضع برنامج مقترح لإعداد مدرب كرة القدم. وقد استخدم الدارس الملاحظة العلمية والمقابلة الشخصية والاستفتاء كأداة لجمع البيانات. واستخدم الدارس أيضاً المنهج الوصفي ، وكانت عينة الدراسة تضم (٣٠) مدرباً وذلك من إجمالي عدد المدربين الذين اجتازوا الدورات التدريبية بتقدير عام جيد جداً.

وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الدارس :

١-يختلف المدربين في درجة الاستفادة من المواد الدراسية وذلك طبقاً للمؤهل العلمي.

٢-المواد الدراسية الهامة هي (التدريب الرياضي ، الإعداد البدني ، الإعداد المهاري ، الإعداد الخططي ، تحليل المباريات ، إصابات الملاعب الإسعافات ، التدليك الرياضي).

١٠-دراسة ان ماكيلفى *In Makelvey (١٩٩٠) (٨٧)* بعنوان " دراسة مسحية للمشكلات الإدارية للأنشطة الرياضية التى تمارس للتسلية بمراكز الشباب الكندية ".

واستهدفت الدراسة التعرف على أهم المشكلات الإدارية للأنشطة الرياضية التي تمارس للتسلية بمراكز الشباب الكندية وقد استخدم الدارس المنهج المسحي ، واشتملت عينة الدراسة ١٢٥٠ عضوا بمراكز الشباب تتراوح بين أعمارهم بين ١٨-٢٥ سنة، وتم تطبيق استبيان عليهم للتعرف على أهم الأنشطة التي يمارسونها بالمركز وتوصل إلي أهم النتائج وهي عدم وجود أوقات محددة للممارسة ووجود عشوائية في طريقة الممارسة.

(١١)دراسة كوين Quean R.D. (١٩٩٥) (٩٢) بعنوان " البرامج الإدارية للألعاب الرياضية في مؤسسات التعليم العالي ".

استهدفت دراسة المؤهلات من منظور مديري البرامج الإدارية الرياضية ومنفذيها عام ١٩٩٥ وقد تضمنت عينة الدراسة (٣٠٠) خبيراً وممارس للإدارة الرياضية وقد تم عمل مسح شامل بمثابة نتيجة مراجعة ما تم تسجيله، وكذلك تم عمل الاختبارات مستقلة للوقوف على الاختلافات الجوهرية ما بين مديرين البرامج الإدارية ومنفذي وممارسي الإدارة الرياضية وقد توصل الدارس إلى أهم النتائج أن طرفي المقارنة كانا متشابهان في السن وعدد السنوات يشغلوا فيها مراكزهم ولكن يختلفان في مستوى الدرجات العملية الحاصل عليها كل فريق وقد تضمنت تلك المواصفات الخبرة العملية، تقويم البرامج ، الإدارة المالية ، إدارة شئون الأفراد،

تصميم المناهج ، مدى الانتظام في حضور اجتماعات الإدارة الرياضية المحلية وقد أوضحت الإحصائيات الاختلاف البيئي والواضح ما بين الفريقين حيث اثبت تفوق مديري البرامج الإدارية الرياضية.

١٢-دراسة محمد (١٩٩٥) (٢٤) بعنوان " دراسة موجزة عن إرشادات في مجال اختيار وإعداد المدرب ".

استهدفت هذه الدراسة إلى توضيح معايير اختيار وإعداد المدرب الكفء الذي يخدم العملية التدريبية ككل، ويساهم في رفع المستوى العلمي للمتدربين بصفة خاصة، واعتمدت الدراسة على الأسلوب النظري المكتبي.

وخلصت الدراسة إلى استنتاج أهم المعايير والقواعد التي تعتبر مرشداً للمسئولين بوحدة التدريب عند اختيار المدربين، سواء داخل المنظمة أو من خارجها وصنفها إلى ثلاث معايير شخصية هي :

١- معايير شخصية.
٢- معايير وقواعد إدارية.
٣- معايير تعليمية وتدريبية.

١٣- دراسة بهجت (١٩٩٧) (١٢) بعنوان " المشكلات التي تواجه مبنى مؤسسات لإعداد وتدريب القادة الإداريين الرياضيين في القاهرة والجيزة ".

واستهدفت الدراسة التعرف على المشكلات التي تواجه بعض مؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين واستخدام الدارس المنهج الوصفي، وكانت أدوات جمع البيانات هي المقابلة الشخصية، فحص الوثائق والسجلات وتصميم استمارتي استبيان أحدهما لعينة المسئولين والقائمين بالتدريب داخل المؤسسات والثانية للمستفيدين من المؤسسات وتطبيق الاستمارة على عدد (٣٣) مسئول وعدد (٧) قائم بالتدريب داخل المؤسسات وعدد (١٠٥) دارس من المؤسسات .

وتوصل الدارس إلى أن هناك مشكلات تواجه هذه المؤسسات أثناء تحقيق أهدافها وهى على الترتيب مشكلات خاصة بالتنظيم - بالبرامج والخطط التدريبية المقدمة داخل المؤسسات ، ومشكلات خاصة بأهداف المؤسسات ومشكلات خاصة بالإمكانات والتسهيلات .

١٤-دراسة عبد المحسن (١٩٩٧) (١٨) بعنوان " برنامج مقترح لتأهيل المدرب الرياضي في جمهورية مصر العربية ".

وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة تضم (١٠٠) مدربا ، وقد استخدم المقابلة الشخصية والاستفتاء كأداة لجمع البيانات وكان من أهم النتائج التي توصل إليها ضعف المحتوى العلمي والنظري من وجهة نظر المديرين- عدم وجود مستويات تصنيف المديرين كذلك عدم توفير أجهزة تكنولوجيا التعليم كوسيلة للتعلم .

١٥-دراسة طلبة (١٩٩٩) (٢٢) بعنوان " تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم ".

واستهدفت الدراسة إلى تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم وقد استخدم المنهج الوصفي واختيرت العينة بالطريقة العمدية العشوائية بين الإداريين ومديري الكرة بالدرجة الأولى بفرعيها (أ) . (ب) وبلغ عددهم (٩٠) إداري وكانت أدوات جمع البيانات هي تحليل المراجع والدراسات السابقة والمقابلة الشخصية فتوصل الدارس إلى عدم وجود تنسيق بين المدربين والإداريين في الأندية الرياضية.

١٦-دراسة على (٢٠٠٠) (٢٣) بعنوان "تطوير العمل الإداري في أندية المسنين".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات العمل الإداري بأندية المسنين واستخدام الدارس المنهج الوصفي ودراسة مسحية وتم اختيار عدد (١٠) من أندية المسنين بمحافظتي القاهرة والجيزة حيث بلغ حجم العينة ١٨٢ وبلغ أعضاء لجنة الإشراف بالنادي ٥٤ عضوا وكانت أدوات جمع البيانات هي الملاحظة العملية والمقابلات الشخصية ، ودراسة المصادر العملية واستمارة استبيان وقد توصل إلى عدم وجود لوائح لتنظيم العمل الإداري في أندية المسنين .

الفصل الثاني

إجراءات الدراسة

المنهج المستخدم :
اتبع الدارس في هذه الدراسة المنهج الوصفي السببي، وذلك لوصف ما هو كائن وتفسيره، مستخدما المسح وتحليل الوثائق لبرامج إعداد الإداري الرياضي سواء داخل البلاد أو خارجها.
المصطلحات المستخدمة :
البرنامج
هو عبارة عن الخطوات التنفيذية لعملية التخطيط وما يتطلبه ذلك التنفيذ من توزيع زمني وطرق تنفيذ وإمكانات لتحقيق هذه الخطة. (٦ : ١٤)
الإدارة :
عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد. (٣٧ : ١٩٢)
الإداري الرياضي :
هو الشخص الذي يدير عمل معين حتى أصبح يتقنه ويؤديه بأكبر كفاءة ممكنة. (٦٨:٤)
التأهيل المهني للإداري الرياضي :
يعرفه الدارس إجرائيا بأنه مجموعة العمليات التي تستهدف إعداد الفرد إداريا حتى تمكنه من ممارسة مهنة الإداري الرياضي نحو تحقيق أهداف مهذبة.
الأكاديمية الأوليمبية للقادة الرياضيتن :
مؤسسة تربوية تهدف إلى إعداد وصقل القادة في المجال الرياضي وتتبع اللجنة الأوليمبية المصرية وتعمل تحت إشرافها وفقاً للسياسة العامة التي يرسمها المجلس الأعلى للشباب والرياضة. (٤٥ : ٧)
مجتمع وعينة الدراسة :
ينقسم مجتمع هذا الدراسة إلى قسمين:
أ – الدارسون:- وهم مجموعة من الإداريين الرياضيين الذين يعملون في المجال الرياضي للفرق الرياضية الجماعية ممثلون على مستوى محافظات صعيد مصر وهم محافظة بني سويف – المنيا – أسيوط – سوهاج – قنا وبلغ مجتمع الدراسة (٣٤٣) إدارياً لفرق جماعية على مستوى الخمس محافظات، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغت عينة الدراسة (١٨٠) إداري شريطة أن يكون قد حضر دورات التأهيل الإداري وقد تم تطبيق أداة جمع البيانات عليهم.

جدول (٣) توصيف مجتمع وعينة الدراسة من الإداريين الرياضيين في محافظات صعيد مصر

اسم المحافظة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	% للعينة
بني سويف	٦٢	٢٨	%١٧,٣٦
المنيا	٧٦	٣٢	%٢٤,٣٢
أسيوط	٧٠	٣٧	%٢٥,٩
سوهاج	٥٠	٢٣	%١١,٥
قنا	٨٥	٣٠	%٢٥,٥
المجموع	٣٤٣	١٥٠	%٥١,٤٥

ب- مؤسسات تأهيل الإداريين :

والمقصود بالمؤسسات في هذه الدراسة هي الهيئات المنوط بها إعداد وتأهيل الإداريين، وقد اشتملت عينة الدراسة على عينة من المؤسسات خضعت برامجها للتحليل من قبل الدارس وهى:

١- الأكاديمية الأوليمبية للقادة الرياضيين .
٢- مؤسسات إعداد الإداريين في عدد من دول العالم حيث قام الدارس بالاتصال المباشر والغير مباشر بمختلف الدول التي لها باع طويل في الاهتمام بإعداد دراسات تأهيل الإداري الرياضي من خلال المكاتب الثقافية – الاتحادات الرياضية- شبكة المعلومات الدولية (الانترنيت)، وقد استجاب للدارس تسعة دول منها أوربية وأخرى عربية وهى: مصر – المملكة العربية السعودية – وكندا – وألمانيا – والبرازيل – واستراليا – وفرنسا – والبحرين – وأمريكا وتم استبعاد كل من ألمانيا وفرنسا والبرازيل، وذلك لعدم توافر المعلومات التي تتناسب مع الدراسة وتم وضع ستة دول تحت التحليل والدراسة وهى: مصر – المملكة العربية السعودية – البحرين كدول عربية، وكندا – استراليا – أمريكا كدول غربية.

أدوات جمع البيانات :

استعان الدارس في جمع بيانات هذه الدراسة بالأدوات الآتية:

- المقابلة الشخصية
- تحليل الوثائق
- استمارة استطلاع الرأي.

المقابلة الشخصية:

المقابلة الشخصية مع عدد من الخبراء المعاصرين لتاريخ تأهيل الإداري الرياضي في جمهورية مصر العربية بالإضافة لمجموعة من الدارسين ذوى الخبرة في الالتحاق بدراسات لتأهيل الإداري الرياضي في الداخل والخارج.

تحليل الوثائق :

وقد تمثلت هذه الوثائق في مجموعة البرامج الخاصة بتأهيل الإداري الرياضي في عدد من دول العالم وبعد دراستها ومراجعة ما اشتملت عليه من بيانات يمكن الإفادة منها في هذه الدراسة والتي بلغت ٩ برامج استبعد منها ٣ برامج لعدم استكمالها لمتطلبات الدراسة وبذلك بلغت الوثائق التي استعان بها الدارس في جمع بيانات هذه الدراسة ٦ مؤسسات بالدول الآتية:

مصر – المملكة العربية السعودية – البحرين – البرازيل – كندا – أمريكا.

استمارة استطلاع الرأي :

قام الدارس ببناء استمارة استطلاع رأى للإداريين الذين يعملون في الحقل الرياضي للفرق الجماعية وذلك للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم نحو دراسة إعداد الإداري الرياضي، وقد اتبع في بناء الاستمارة الخطوات الآتية:

أ – تحديد محاور الاستبيان : وقد حددها الدارس بعد الإطلاع على عدد من المراجع والدراسات السابقة وقد بلغت عدد المحاور إحدى عشر محوراً وهى:

١- محتوى البرامج الدراسية.
٢-دوافع الالتحاق بالدراسة .
٣- الملاعب والمنشآت والأدوات.
٤-الوسيلة التعليمية.
٥- الفترة الزمنية للبرامج الدراسية.
٦- صفات الدارس المرشح للدورة.
٧- المحاضرون.
٨- المشكلات التي تواجه البرامج.
٩- التقويم.
١٠- التخطيط لبرامج الدراسة.
١١-مستوى تأهيل الإداري الرياضي.

ب–عرض الدارس المحاور المقترحة للاستمارة على عينة من الخبراء بلغ عددهم (١٢) خبيراً تم تحديدهم وفقاً للمعايير الآتية :

١-الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية.
٢-خبرة في مجال الإدارة مدة لا تقل عن ١٥ عاماً.
٣-أن يكون عضو هيئة التدريس في الأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضية لفترة لا تقل عن خمس سنوات.
٤-من أصحاب الخبرة في مجال إدارة الاتحادات الرياضية.

وذلك لإبداء الرأي في :

١-تحديد النسبة المئوية لمدى أهمية كل محور.
٢-مناسبة المحاور لتحقيق الهدف منها.
٣-كفاية المحاور لإبداء الرأي حول برامج تأهيل إداري الفرق الرياضية.

٤-إضافة محاور أخرى لها أهمية في برامج التأهيل الإداري.
جـ- بعد تحليل آراء الخبراء : قام الدارس بترتيب المحاور وذلك حسب الأهمية النسبية التي حددها الخبراء وتم حذف المحاور التي تقل النسبة عن ٢٥% وبلغ أربع محاور وهم :
١- الوسيلة التعليمية. ٢- صفات الدارس المرشح للدورة.
٣- المشكلات التي تواجه الدارس. ٤- التخطيط لبرامج الدورة.
واستقرت محاور الاستبيان إلى سبعة محاور فقط وهى :
١- محتوى البرامج الدراسية. ٢- دوافع الالتحاق بالدراسة.
٣- الملاعب والمنشآت والأدوات. ٤- الفترة الزمنية للبرامج الدراسية.
٥- المحاضرون. ٦- التقويم.
٧- مستوى تأهيل الإداري الرياضي.
د - قام الدراسة بوضع عبارات تحت كل محور من المحاور السبعة وتصميم الاستمارة في صورتها الأولية وذلك من خلال الاستعانة بالمراجع المتخصصة والدراسات السابقة والقراءات النظرية وتم اختيار مفردات كل محور من المحاور السبعة ، وذلك بما يتفق مع طبيعة المحور المنتمية إليه، جدول (٣).
وقد اشتمل المحور الأول على (١٤) ، وتضمن المحور الثاني على (١٣) مفردة ، أما المحور الثالث فقد احتوى على (١٠) مفردة ، والمحور الرابع اشتمل على (١٠) مفردات والمحور الخامس اشتمل على (١٣) مفردة والمحور السادس (١٤) مفردة، والمحور السابع مفردة واحدة.
هـ- تم عرض الصورة الأولية لمفردات الاستبيان على مجموعة من الخبراء، بلغ عددهم (١٢) خبراء ملحق (أ) وذلك في الفترة الزمنية ٢٠٠٤/٢/٥ إلى ٢٠٠٤/٢/٢٥ وذلك لإبداء الرأي حول :
- كفاية ومناسبة الأسئلة الخاصة بكل محور.
- سلامة الصياغة ، ووضوح الأسئلة.
- إضافة وتعديل ما يرونه مناسباً من تساؤلات.
- حذف ما يرونه غير مناسب ، أو غير مرتبط بكل محور من المحاور.
و-إجراء التعديلات التي أشار إليها الخبراء ، والتي تتمثل حذف أو تعديل صياغة بعض العبارات.
ز-بعد التعديلات التي أشار إليها الخبراء اشتملت الاستمارة على المحاور كالآتي: إضافة مفردة للمحور الأول ليصبح (١٥) مفردة وحذف مفردة من المحور الثاني ليشمل (١٢) مفردة وإضافة مفردة للمحور الثالث ليصبح (١١) مفردة والمحور الرابع (١٠) مفردات وحذف مفردة من

المحور الخامس ليصبح (١٢) مفردة وإضافة مفردة للمحور السادس والأخير ليصبح (١٥) مفردة ، والمحور السابع مفردة واحدة.

ويوضح جدول (٤) توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة الست وعدد العبارات الخاصة بكل محور.

جدول (٤) توزيع عدد العبارات على محاور استمارة استطلاع رأى الدارسين بالأكاديمية الأوليمبية

اسم المحور	محتوى البرامج الدراسية	دوافع الالتحاق بالدراسة	الملاعب والمنشآت والأدوات	الفترة الزمنية للبرامج	المحاضرون	التقويم	إعداد الإداري الرياضي	المجموع
عدد العبارات	١٥	١٢	١١	١٠	١٢	١٥	١	٧٦

حساب المعاملات الإحصائية لاستمارة استطلاع الرأي :

أولاً : صدق استمارة الاستبيان :

اعتمد الدارس على صدق المحكمين لمعرفة صدق الاستبيان حيث تم عرضه على (١٥) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية وكلية التجارة قسم إدارة الأعمال وبعض من لهم مجال في الإدارة الرياضية في الاتحادات الرياضية وتم اختيارهم وفق المعايير التي وضعها. وذلك لاستطلاع رأيهم في العبارات التي احتوت عليها الاستمارة ، ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة بالإضافة إلى تسجيل ملاحظاتهم على طريقة صياغة هذه العبارات وترك الحرية لهم لإبداء رأيهم في أية عبارات أخرى يرون أنه من الأهمية إضافتها. وقام الدارس بتقدير أهمية كل عبارة وفقاً لآراء الخبراء وذلك بمعالجة بياناتها باستخدام النسب المئوية وقد أسفر هذا العرض عن نسبة اتفاق (٨٠%).

ثانياً : ثبات استمارة الاستبيان :

لإيجاد معامل ثبات الاستبيان تم تطبيقه على عينة قوامها ٣٠ دارساً من الإداريين الحاصلين على دراسات في دورات سابقة ، مرتين بفاصل زمني ١٥ يوماً تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين بطريقة *TEST-RETST*.

جدول (٥) المتوسط والانحراف المعياري ومعاملات الصدق والثبات لدرجات المقياس لآراء الدارسين للتطبيقين الأول والثاني لمحاور الدراسة جميعاً (ن = ٣٠)

المحور	التطبيق الأول		إعادة التطبيق		معامل الثبات (ر)#	معامل الصدق
	م	ع	م	ع		
محتوى البرامج الدراسية	٣,٥٥١	١,٠٦٧	٣,٥٢١	١,١٠٦	٠,٤٩٧	٠,٧٠٥
دوافع الالتحاق بالدراسة	٣,١٨٩	١,٢٠٧	٣,١٢٨	١,٢٠١	٠,٥٢٤	٠,٧٢٤
الملاعب والأدوات والمنشآت	٣,١٩٤	١,٣٤٥	٣,١٥٨	١,٣٣٢	٠,٥١٩	٠,٧٢١
الفترة الزمنية لبرامج الدارسين	٣,٢٠٧	١,٣٧٧	٣,١٦٠	١,٣٥٩	٠,٥٣٨	٠,٧٣٤
المحاضرون	٣,٨٣٩	١,٠٣٢	٣,٨٠٠	١,٠٤٧	٠,٤٩١	٠,٧٠١
التقويم	٣,٥٨٧	١,٢٥٧	٣,٥٥١	١,٢٤٤	٠,٤٧٩	٠,٦٩٢
مستوى تأهيل الإداري الرياضي بجمهورية مصر العربية	٢,٦٠٠	١,٢٠٤	٢,٥٠٧	١,١٨٠	٠,٥٤٣	٠,٧٣٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) هو ٠,٣٦١.

يتضح من جدول رقم (٥) أن معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وعبارات استمارة الاستبيان دالة إحصائياً حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يدل على أن للاستمارة معامل ثبات مقبول.

بالنسبة للمحور لمستوى تأهيل الإداري الرياضي بجمهورية مصر العربية ليس لها معامل صدق أو ثبات حيث أن العبارة بمفردها فلا يمكن استخراج معامل لها.

خطوات إجراء الدراسة :

بعد تحديد منهج وعينة الدراسة قام الدارس بالخطوات التالية :

١- المقابلة الشخصية.
٢- الاتصال المباشر وغير المباشر بعدد من الهيئات والمؤسسات المهتمة بإعداد وتأهيل الإداري الرياضي.
٣- وبناءً على البيانات التي حصل عليها الدارس من المراكز الثقافية والمراسلات وشبكة المعلومات وبلغ عددها ٦ برامج والتي انطبقت عليها الشروط التي وضعها الدارس كأساس لتحليل البرامج وذلك في الفترة من ٢٠٠٤/٢/٣م إلى ٢٠٠٥/١٢/٢٥م.
٤- تصميم أداة جمع البيانات وإيجاد معاملات الصدق والثبات لها.
٥- تطبيق استمارة الاستبيان على عينة من الإداريين الدارسين بالأكاديمية سابقاً.
٦- تحليل البرامج.
٧- جمع البيانات وتصنيفها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.
٨- الاستفادة من كل من تحليل البرامج ، ونتائج استطلاع الرأي في وضع الإطار العام للبرنامج المقترح.
٩- عرض البرنامج المقترح على مجموعة من المحكمين وذلك لإبداء الرأي.
١٠- وضع البرنامج المقترح في صورته النهائية.

المعالجة الإحصائية للبيانات :

استخدم الدارس منهجاً إحصائياً مناسباً لأهداف هذه الدراسة.

الفصل الثالث

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

لتحقيق أهداف الدراسة وللرد على ما ورد به من تساؤلات يعرض الدارس نتائجه مصنفة على النحو التالي:

١- أراء الدارسين عينة الدراسة حول دراسة تأهيل إداري الفرق الرياضية بالأكاديمية الأوليمبية لإعداد القادة من حيث الأهمية النسبية للمحاور التالية:

أ- محتوى البرامج الدراسية.
ب- واقع الالتحاق بالدراسة.
جـ- الملاعب والأدوات والمنشآت.
د- الفترة الزمنية للبرامج التدريبية.
هـ- المحاضرون.
و- التقويم.
س- تأهيل الإدارة الرياضي.

٢- آراء خبراء الإدارة الرياضية والقائمين على الدورات بالأكاديمية الأولمبية حول دراسة تأهيل إداري الفرق الرياضية من حيث الأهمية النسبية للمحاور التالية :

أ - أسلوب الاشتراك في الدورات.
ب- اختيار المحاضرين.
جـ- وضع وتنفيذ البرنامج.
د- تقييم برامج التدريب الإدارية.
هـ- متابعة الدارسين.

٣- تحليل تنظيم إعداد وتأهيل الإداري في عينة من دول العالم.

١- عرض النتائج الخاصة بآراء الدارسين عينة الدراسة حول دراسة تأهيل إداري الفرق الرياضية بالأكاديمية الأوليمبية من حيث الأهمية النسبية :

جدول (٦) الأهمية النسبية لعبارات محور "محتوى البرامج الدراسية"لدى إداريي الفرق الرياضية (ن=١٥٠)

رقم العبارة	**مجموع درجات المقياس**	**الأهمية النسبية (%)**	**الترتيب**
١- البرامج الدراسية التي يتم تدريسها لها أهمية في تأهيل الإداري الرياضي.	٥٥٠	٧٣,٣	٩
٢- الدراسة تتيح الفرصة للتعرف على حقوق الإداري الرياضي	٥٣٤	١٧,٢	١٦
٣- الدراسة تتيح الفرصة على فهم الإداري	٦٠٨	٨١,١	١

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية لنسبية (%)	الترتيب
واجباته الإدارية.			
٤- الدراسة تكسب الدارس معلومات ومعارف جديدة	٥٦٢	٧٤,٩	٨
٥- من الأفضل أن تضم الدراسة مواد اختيارية	٥٨٠	٧٧,٣	٧
٦- افتقرت الدراسة بعض مواد أساسية منها :			
- الإعداد النفسي .	٤٧٢	٦٢,٩	٢٣
- الإعداد العقلي .	٥٤٨	٧٣,١	١١
- تخطيط برامج التربية الرياضية .	٤٩٢	٦٥,٦	٢١
- اقتصاديات الرياضة.	٥٤٢	٧٢,٣	١٣
- قانون ولوائح تنظيم العمل الإداري .	٥٩٢	٧٨,٩	٥
٧- تتناسب البرامج مع المرحلة العمرية التي يقوم الدارس بها	٥٩٠	٧٨,٧	٦
٨- الأكاديمية قامت بتوفير مكان للدارسين لتطبيق ما درسوه	٤٧٠	٦٢,٧	٢٤
٩- تدريب عملي بأحد الأندية والفرق الرياضية	٢٣٤	٣١,٢	٢٦
١٠- تعديل الوقت المخصص لإقامة الدورة بحيث يتناسب مع فترات إعداد الرياضيين.	٥٩٤	٧٩,٢	٤
١١- المحتوى العملي للبرنامج ضعيف	٥٤٤	٧٢,٥	١٢
١٢- لو يوفر المحتوى العملي حلول المشكلات التي تقابل الدارسين أثناء التطبيق الإداري	٤٩٢	٦٥,٦	٢٢

١٣- عدم تبادل الخبرات بين الدارسين أثناء التدريب العملي	٥٣٤	٧١,٢	١٧
١٤- البرنامج العملي أتاح بعض المهارات والمعلومات للدارسين	٥٣٢	٧٠,٩	١٨
١٥- أكثر المواد الدراسية أفادت الدارسين :			
- الإدارة الرياضية	٦٠٤	٨٠,٥	٣
- العملية الإدارية وعناصرها	٤٥٢	٦٠,٣	٢٥
- التخطيط مضمونة وأهدافه وأنواعه	٥٤٢	٧٢,٣	١٤
- التنظيم الرياضي بمصر	٥١٦	٦٨,٨	١٩
- تنظيم وإدارة الدورات الرياضية	٦٠٦	٨٠,٨	٢
- القيادة في مجال التربية الرياضية	٥٤٢	٧٢,٣	١٥
- الشئون المالية	٤٩٦	٦٦,١	٢٠
- التسجيل والسجلات	٥٥٠	٧٢,٢	١٠

يوضح جدول رقم (٦) أراء الدارسين حول أهمية النسبية لمحتوى البرامج الدراسية التي تقدمها الأكاديمية الأوليمبية وقد تراوحت الآراء ما بين ٨١,١% وحتى ٣١,٢% وتمثل الاستجابات التي حققت ٧٠% فأكثر نواحي إيجابية في البرامج بالنسبة لمحتوى البرامج الدراسية بينما تمثل الاستجابات التي حققت أقل من ٧٠% نواحي سلبية وقد جاءت ترتيب العبارات على النحو التالي في المرتبة الأولى للبرامج التي درستها أهمية في تأهيلي كإداري- الدراسة تتيح الفرصة على فهم الإداري واجباته الإدارية بنسبة ٨١,١% من مجموع أراء الدارسين وهذا الرأي متفق مع دراسة كل من عبد المحسن (١٩٩٧) (١٨) والجمال (١٩٩٣) (٤٥) على أن الدراسات تعطى الدارس في فهم الأسس العامة لواجباته الإدارية ، كما أشار أن المواد الدراسية ذو أهمية بالنسبة للإداري الرياضي وهى الإدارة الرياضية وهذا أيضاً يتفق مع دراسة محمد (١٩٩٦) (٦٩)، وعلى ذلك فإن الدارس متفق معهم في نفس هذه النتائج، يليها العبارة الخاصة تنظيم وإدارة الدورات الرياضية بنسبة ٨٠,٨% ويليها العبارة الخاصة- الإدارة الرياضية بنسبة ٨٠,٥% وهكذا وفى المرتبة الأخيرة جاءت العبارات الخاصة بتدريب عملي بأحد الأندية والفرق الرياضية بنسبة ٣١,٢% من مجموع الدارسين بالأكاديمية.

جدول (٧) الأهمية النسبية لعبارات محور "دوافع الالتحاق بالدراسة "لدى إداريي الفرق الرياضية (ن=١٥٠)

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)	الترتيب
١- الحصول على شهادة للعمل في مجال إدارة أحد الفرق الرياضية.	٥٣٤	٧١,٢	٤
٢- محاولة العمل مع مرحلة سنية أكبر .	٤٤٢	٥٨,٩	١٠
٣- الارتقاء بالمستوى العلمي في مجال تخصصي .	٥٢٦	٧٠,١	٥
٤- تطوير وتنمية المستوى الفني كإداري رياضي يساهم في رفع شأن الإدارة الرياضية .	٥٤٠	٧٢,٠	٢
٥- التأهيل لدراسات متقدمة .	٥٣٨	٧١,٧	٣
٦- اكتساب مزيد من الخبرة تساعد في التخطيط الإداري .	٥٢٤	٦٩,٩	٦
٧- تبادل الخبرات مع الآخرين .	٦٣٠	٨٤,٠	١
٨- حل مشكلات صادفتني في مجال تخصصي .	٤٩٤	٦٥,٩	٩
٩- رفع المستوى الاقتصادي .	٢١٤	٢٨,٥	١١
١٠- الحصول على راتب أكبر من خلال الحصول على دراسات أكثر .	٥٠٤	٦٧,٢	٨
١١- الحصول على أكبر كم ممكن من الشهادات .	٥٢٤	٦٩,٩	٧
١٢- الحصول على مكانة اجتماعية .	٢٠٤	٢٧,٢	١٢

يوضح جدول (٧) آراء الدارسين حول الأهمية النسبية لدوافع الالتحاق بالدراسة لدى إداريي الفرق الرياضية وقد تراوحت الآراء ما بين ٨٤,٠% وحتى ٢٧,٢% وتمثل الاستجابات التي حققت ٧٠% فأكثر نواحي إيجابية بينما الاستجابات التي حققت أقل من ٧٠% استجابات سلبية وقد جاءت ترتيب العبارات حسب أهميتها بالنسبة لآراء الدارسين كالآتي: في المرتبة الأولى لدوافع الالتحاق الدراسي بدورات التي تقدمها الأكاديمية العبارة الخاصة- تبادل الخبرات مع الآخرين بنسبة ٨٤% وهذا الرأي متفق مع دراسة عبد المحسن (١٩٩٧) (١٨)

ويليها العبارات الخاصة بتطوير وتنمية المستوى الفني كإداري رياضي يساهم في رفع شأن الإدارة الرياضية بنسبة ٧٢,٠% وهكذا وفى المرتبة الأخيرة جاءت العبارة الخاصة حصولي على مكانة اجتماعية بنسبة ٢٧,٢% من مجموع آراء الدارسين بالأكاديمية الأولمبية.

جدول (٨) الأهمية النسبية لعبارات محور لمحور الملاعب و الأدوات والمنشآت" لدى إداريي الفرق الرياضية (ن=١٥٠)

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)	الترتيب
١- الملاعب الموجودة تتناسب وإعداد الدارسين	٥٣١	٧١,٢	٧
٢- الملاعب المستخدمة تتلائم وطبيعة الدراسة	٥٤٤	٧٢,٥	٥
٣- الملاعب المستخدمة دائماً سابقة التخطيط.	٥٥٠	٧٣,٣	٤
٤- كل دارس له أدواته الخاصة به .	١٩٦	٢٦,١	١٠
٥- وجود أدوات مساعدة يمكن استخدامها عند التطبيق العملي .	٥٤٤	٧٢,٥	٦
٦- إدارة الدورة تهتم بتوفير تكنولوجيا التعليم .	١٩٤	٢٥,٩	١١
٧- إدارة الدورة وفرت وسائل سمعية وبصرية حديثة تساعد الدارس على التعليم الحديث .	٣٥٤	٤٧,٢	٩
٨- إدارة الدورة وفرت أماكن المبيت المناسبة للدارس .	٦٠٤	٨٠,٥	١
٩- الأماكن المخصصة للطعام لائقة ومناسبة .	٥٢٦	٧٠,١	٨
١٠- إدارة الدورة وفرت مكتبة للدارسين .	٥٩٤	٧٩,٢	٢
١١- إدارة الدورة وفرت صالات وقاعات للندوات والمناقشات.	٥٩٤	٧٩,٢	٣

يوضح جدول (٨) الأهمية النسبية لمحور الملاعب والأدوات والمنشآت الموجودة بالأكاديمية والتي تستخدم أثناء الدورات الخاصة بالأداء بين الرياضية وقد تراوحت الآراء ما بين ٨٠,٥% حتى ٢٥,٩% وقد جاءت ترتيب العبارات حسب أهميتها بالنسبة لآراء الدارسين كالآتي: جاءت العبارة الخاصة بالمنشآت الأكاديمية وهى- إدارة الدورة وفرت أماكن المبيت المناسبة للدارسين بنسبة ٨٠,٥% ويتفق الدارس في هذا الجانب حيث أن الأكاديمية وفرت أماكن جيدة للمبيت ويليها العبارات الخاصة بالمنشآت أيضاً وهى- إدارة الدورة وفرت مكتبة للدارسين بنسبة ٧٩,٢% وعلى الرغم أنها تأتى في المرتبة الثانية حيث وجود مكتبة إلاَّ أن الدارس لا يتفق مع هذا الجانب حيث لم توجد مكتبة جيدة يمكن الاستعانة بها أثناء الدورة كمرجع عام للدارس يليها العبارة الخاصة- إدارة الدورة وفرت صالات وقاعات للندوات والمناقشات بنسبة ٧٩,٢% ويليها العبارة الخاصة بالملاعب وهى الملاعب المستخدمة دائماً سابقة التخطيطي بنسبة ٧٣,٣% وفى المرتبة الأخيرة جاءت العبارة الخاصة بالأدوات وهى إدارة الدورة تهتم بتوفير تكنولوجيا التعليم بنسبة ٢٥,٩% من مجموع آراء الدارسين بالأكاديمية الأولمبية وهذا ما يتفق مع كل من عبد المحسن (١٩٩٧) (١٨) ومحمد (١٩٩٦) (٦٩) وبهجت (١٩٩٧) (١٢) حيث أن الأكاديمية لا تهتم بتوفير تكنولوجيا التعليم ويتفق مع ذلك الدارس حيث أنه لابد من استخدام أحدث الوسائل التعليمية أثناء دورات التأهيل.

جدول (٩) الأهمية النسبية لعبارات محور "الفترة الزمنية لبرامج الدارسين"لدى إداريي الفرق الرياضية (ن=١٥٠)

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)	الترتيب
١- المدة الزمنية للبرنامج ٢١ يوماً تكفى لإعداد إداري.	١٩٣	٢٦,١	٩
٢- مدة الدورة غير كافية لتلقى كل هذا الكم من المعلومات وتحتاج لفترة أطول .	٧١٤	٩٥,٢	١
٣- عدد ساعات البرنامج المخصصة للمواد الدراسية مناسبة .	٤٩٦	٦٦,١	٦
٤- المدة الزمنية للمحاضرات النظرية مناسبة.	٤٤٢	٥٨,٩	٧
٥- الوقت المخصص لفرع التخصص كان كافياً .	٦٠٤	٨٠,٥	٣
٦- الإلزام بنسبة الحضور ٨٠% كان له تأثير إيجابي لحضور المحاضرات .	٥١٠	٦٨,٠	٥
٧- الشعور بالإرهاق نتيجة وجود محاضرات صباحاً ومساءاً.	٦٣٤	٨٤,٥	٢
٨- حتى أصبح إدارياً مؤهلاً تأهيلاً متكاملاً يجب مراعاة زيادة عدد المواد الدراسية وبالتالي زيادة عدد الساعات المقررة للدورة .	٥٣٤	٧١,٢	٤
٩- أفضل زيادة عدد ساعات الدراسة يومياً.	١٩٦	٢٦,١	١٠
١٠- فترة الدراسة اليومية كافية.	٤٤٢	٥٨,٩	٨

يوضح جدول (٩) الأهمية النسبية لمحور الفترة الزمنية لبرامج الدارسين نحو الدورات التي تقدمها الأكاديمية الأوليمبية وقد تراوحت الآراء ما بين ٩٥,٢% حتى ٢٦,١% من مجموع أراء الدارسين حيث تمثل الاستجابات التي حققت ٧٠% فأكثر استجابات إيجابية بينما التي حققت أقل من ٧٠% استجابات سلبية

وقد جاءت ترتيب العبارات حسب أهميتها في المرتبة الأولى جاءت العبارة الخاصة- مدة الدورة غير كافية لتلقى كل هذا الكم من المعلومات وتحتاج إلى فترة أطول وجاءت بنسبة ٩٥,٢% ويليها العبارة الخاصة- الشعور بالإرهاق نتيجة وجود محاضرات صباحاً ومساءاً بنسبة ٨٤,٥% وهكذا وفى المرتبة الأخيرة جاءت العبارة الخاصة أفضل زيادة عدد ساعات الدراسة يومياً بنسبة ٢٦,١% من مجموع آراء الدارسين بالأكاديمية الأوليمبية.

جدول (١٠) الأهمية النسبية لعبارات محور"المحاضرين"
لدى إداريي الفرق الرياضية (ن=١٥٠)

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)	الترتيب
١- التزام المحاضر بالحضور في المواعيد المقررة .	٥٠٤	٦٧,٢	١٠
٢- التزام المحاضر بالساعات المقررة للمحاضرات .	٥٤٤	٧٢,٥	٩
٣- التزام المحاضرين بمحتويات المناهج المعلنة	٦٠٤	٨٠,٥	٤
٤- شعوري بأهمية حضوري المحاضرات والاستماع للشرح.	٥٧٦	٧٦,٨	٧
٥- وجود مرجع للمواد النظرية جعلني أشعر بفائدة من عدم حضوري .	٦٧٤	٨٩,٩	١
٦- كان هناك توزيع إجباري لكتب المواد الدراسية من قبل المحاضرين .	٥٥٨	٧٤,٤	٨
٧- يعتمد المحاضر دائماً على الشرح اللفظي فقط.	٤٨٢	٦٤,٣	١٢
٨- يعتمد المحاضر في أسلوب تدريسه على المناقشة والفاعلية مع الدارسين	٦٤٤	٨٥,٩	٢
٩- يبتكر المحاضر في استخدامه وسائل معينة حديثة لتسهيل مهمة الدارسين .	٤٩٢	٦٥,٦	١١
١٠- عقد مناقشات وورش عمل	٥٩٦	٧٩,٥	٥

إضافية من جانب أعضاء هيئة التدريس للمزيد من المعلومات التي تهم الدارس .			
١١- ألاحظ عدم اهتمام المحاضرين بدرجة استيعاب الدارسين .	٦١٤	٨١,٩	٣
١٢- أفضل اختيار المحاضرين من قبل الإدارة المسئولة عن الدورة .	٥٨٠	٧٧,٣	٦

يوضح جدول (١٠) الأهمية النسبية لمحور المحاضرين الذين يقيمون بالتدريس في الدورات التي تقيمها الأكاديمية الأولمبية لإعداد القادة وقد تراوحت أراء الدارسين ما بين ٨٩,٩% حتى ٦٤,٣% حيث تمثل الاستجابات التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر استجابات إيجابية بينما الاستجابات التي حققت أقل فإنها تعتبر سلبية وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الخاصة. وجود مرجع للمواد النظرية جعلني أشعر بفائدة من عدم حضوري بنسبة ٨٩,٩%، على الرغم من أن هذه العبارة احتلت المرتبة الأولى إلا أنها لا تؤدى الغرض المطلوب حيث أن وجود المرجع لا يغنى عن عدم وجود الدارس في المحاضرة أو الدورة فلا شك أن توجد مراجع كثيرة ولكن لا تؤدى الغرض مثل حضور الفرد للدورة ويليها العبارة الخاصة يعتمد المحاضر في أسلوب تدريسه على المناقشة والفاعلية مع الدارسين بنسبة ٨٥,٩% وهكذا في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة يعتمد المحاضر دائماً على الشرح اللفظي فقط بنسبة ٦٤,٣% من مجموع آراء الدارسين بالأكاديمية الأولمبية، ويتفق مع هذا الجانب دراسة كل من عبد المحسن (١٩٩٧) (١٨) والجمال (١٩٩٣) (٤٥) على أن المحاضر يعتمد اعتماد كلى على الشرح اللفظي وهذا ما يتفق معه الدارس من حيث المضمون فلا بد من وجود بعض الأمثلة العملية أو الشرح التطبيقي.

جدول (١١) الأهمية النسبية لعبارات محور "التقويم"
لدى إداريي الفرق الرياضية (ن=١٥٠)

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)	الترتيب
١- عملية التقويم سليمة من خلال الامتحانات الموضوعة للمواد النظرية .	٥٢٤	٦٩,٩	٧
٢- أفضل عدم وجود امتحان سواء نظري أو عملي واكتفى بحضور الدورة .	٢٨٦	٣٨,١	١٤
٣- كنت أتطلع إلى تقدير معين بعد أداء الامتحان ولم أحصل عليه .	٦٥٨	٨٧,٧	٥
٤- الامتحانات النظرية تناولت المقررات الدراسية .	٥٩٤	٧٩,٢	٦
٥- الامتحانات العملية للتخصص موضوعية .	٤٩٦	٦٦,١	١٠
٦- المشاركة الإيجابية والتفاعل خلال الدراسة لها نصيب من الدرجات الكلية للاختبار.	٢١٠	٢٨,٠	١٥
٧- وسائل التقويم المتاحة تقليدية غير متنوعة .	٦٨٠	٩٠,٧	٣
٨- عملية المتابعة والتقويم تتم لتصيد الأخطاء .	٤٩٤	٦٥,٩	١١
٩- عملية التقويم بصورة فردية .	٦٦٤	٨٨,٥	٤
١٠- من الأفضل أن توضع في الاعتبار نسبة الحضور في عملية التقويم .	٥٠٠	٦٦,٧	٩

١١- لا يوجد تقويم الدارس أثناء المحاضرة .	٧٠٠	٩٣,٣	٢
١٢- من الأفضل ألا تكون عملية التقويم لمرة واحدة في نهاية البرنامج الدراسي حتى يمكن تصحيح الأخطاء .	٤٩٤	٦٥,٩	١٢
١٣- لا يتم مشاركة الدارسين في عملية التقويم بالرغم من أهميتها .	٧٢٤	٩٦,٥	١
١٤- كان هناك تركيز من جانب المحاضرين على الأجزاء المهمة للمناهج .	٤٨٤	٦٤,٥	١٣
١٥- الساعات المحددة للاختبارات التحريرية تتناسب مع محتويات البرنامج.	٥١٤	٦٨,٥	٨

يوضح جدول (١١) الأهمية النسبية لمحور التقويم لدى إداري الفرق الرياضية أثناء الدورات الخاصة بالأكاديمية الأولمبية وقد تراوحت الآراء ما بين ٩٦,٥% حتى ٢٨,٠% حيث تمثل الاستجابات التي حققت ٧٠% فأكثر استجابات إيجابية بينما تمثل الاستجابات التي حققت أقل من ٧٠% استجابات سلبية وقد جاءت ترتيب العبارات حسب أهميتها في المرتبة الأولى جاءت العبارة الخاصة، لا يتم مشاركة الدارسين في عملية التقويم بالرغم من أهميتها بنسبة ٩٦,٥% ويليها العبارة الخاصة – لا يوجد تقويم للدارس أثناء المحاضرة بنسبة ٩٣,٣% وتؤكد دراسة نورستدر *Nohrsteder (١٩٨٩) (٩١)* وهكذا وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الخاصة المشاركة الإيجابية والتفاعل خلال الدراسة لها نصيب من الدرجات الكلية للاختبار بنسبة ٢٨,٠% من مجموع آراء الدارسين بالأكاديمية الأوليمبية على أنه لابد من مشاركة الدارس أثناء عملية التقويم، ويشير الدارس إلى أن مشاركة الدارس أثناء التقويم يزيد من درجة استيعابه.

جدول (١٢) الأهمية النسبية لمحور "مستوى إعداد وتأهيل الإداري الرياضي في جمهورية مصر العربية (ن = ١٥٠)

رقم العبـارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)
مستوى تأهيل الإداري الرياضي بجمهورية مصر العربية	٣٩٠	٥٢

يوضح جدول (١٢) الأهمية النسبية لمستوى إعداد وتأهيل الإداري الرياضي وهذا المحور يتكون من عبارة واحدة وهى إعداد وتأهيل الإداري الرياضي بجمهورية مصر العربية وقد جاءت بنسبة ٥٢% وتفسير على أن مستوى إعداد وتأهيل الإداري الرياضي في مصر بنسبة متوسطة ولذلك فهو يحتاج إلى تطوير حتى يواكب التطوير الإداري الذي يحدث في مستوى العالم وخاصة في مستوى إداري الفرق الرياضية، ويتفق الدارس في هذا الجانب حيث أن مستوى تأهيل الإداري لا يرقى إلى المستوى المطلوب وكذلك يتفق مع أغلب الدراسات التي تؤيد أن لابد من تطوير تخطيط تأهيل الإداري الرياضي حتى يواكب التطور الرياضي الذي يحدث على الساحة الرياضية وعلى هذا رأى الدارس بأهمية عمل برنامج مقترح لتأهيل الإداري الرياضي.

تفسير النتائج الخاصة بآراء الدارستن لمحاور الدراسة :

عرض وتفسير النتائج التي أمكن التوصل إليها من خلال الجداول الإحصائية والخاصة بالمحاور التي أسفرت عن وجود بعض الإيجابيات والسلبيات خلال الدورات التأهيلية التي تدرس بالأكاديمية الأولمبية.

أولاً : بالنسبة لمحتوى البرامج الدراسية :

- استفاد الدارسين من حضورهم للدورات التدريبية التي يتم تنفيذها بالأكاديمية وكذلك أوضحت النتائج اكتساب الدارسين معارف ومعلومات جديدة.
- وجود بعض السلبيات التي تعوق العملية التعليمية وفقد أكثر هذه السلبيات وضوحاً عدم توفير مكان التطبيق الذي أمكن تعليمه على ناشئي بعض الأندية.
- عدم وضع مستويات للإداريين في التدرج للعمل مع المراحل العمرية المختلفة.
- عدم وجود استجابات من قبل بعض الدارسين لبعض المواد الدراسية وقد يرجع السبب في ذلك من وجهة نظر الدارس كأحد الدارسين في إحدى الدورات السابقة وكذلك من وجهة نظر بعض الدارسين من خلال المقابلة الشخصية إلى الأسباب الآتية :

أ – عدم اهتمام المحاضرين بدقة المواعيد وقلة عدد الساعات المحاضرة الفعلية عما هو مقرر.
ب- عدم وجود منهاج محدد لدارس.
جـ- إحساس الدارس بعدم حداثة المعلومات التي يتلقاها.
د – عدم اهتمام المحاضر بتبسيط المعلومة في المنهج وعدم مراعاة التدرج من السهل إلى الصعب.
هـ- عدم استخدام الوسائل التعليمية المتقدمة والمناسبة.
و – الشعور العام بعدم أهمية هذه المادة وعدم الاستفادة منها في الواقع العملي.

ومن أهم النقاط الإيجابية والسلبية التي تناولتها الدراسة من خلال حضورهم الدورات الإدارية يتضح في الآتي :

١- النقاط الإيجابية :

الدارسين شعروا بأهمية حضورهم مثل هذه الدورات الإدارية ، كذلك شعروا أن بعض المواد الدراسية كان لها تأثير إيجابي في إعدادهم وتأهيلهم كإداريين رياضيين، كذلك أتاحت الدراسة لهم التعرف على حقوقهم كإداريين وعلى فهم واجباتهم كإداريين رياضيين.

٢- النقاط السلبية :

أجمع أغلب الدارسين أن البرامج الدراسية لا تتناسب مع المرحلة العمرية التي يقوم الإداري بالعمل بها ، كذلك ضعف المحتوى العلمي ، وعدم وجود حلول للمشكلات التي تقابل الدارس أثناء عمله ، وكذلك عدم وجود تطبيق عملي بأحد الأندية ومما لا شك فيه أن إجابات الدارسين جاءت مطابقة للواقع الفعلي بالنسبة لإداريي الفرق الرياضية.

ثانياً : بالنسبة لدوافع الالتحاق بالدراسة :

من خلال العرض السابق بالنسبة لمحور دوافع الالتحاق بالدراسة ومن خلال استجابات الدارسين للعبارات الخاصة بالمحور يتضح أهم المؤشرات التي ظهرت أن من أهم دوافع الالتحاق بالدراسة هو الحصول على شهادة معتمدة باجتياز وذلك لأنها تعتبر الباب الرئيسي لاعتماد الدارس كإداري رياضي في الاتحاد التابع له وبالتالي يمكن العمل كإداري في أحد الأندية، كما أن هناك دوافع أخرى وراء التحاق الدارسين بدورات وذلك الارتقاء بالمستوى العلمي في مجال التخصص وأيضاً شعور الدارس باكتساب الكثير من الخبرة في استخدام الأسلوب العلمي كما يعتبر من أهم دوافع الالتحاق بالدراسة هو إيجاد الحلول في كثير من المشكلات التي تصادفهم أثناء العمل الرياضي وكانت أقل الدوافع لالتحاق الدارس بدورات هو العمل مع مرحلة سنية أكبر في عملية سواء في نادي أو اتحاد رياضي ، كما لا شك فإن هناك دوافع أكثر تتمثل في دوافع اقتصادية وأخرى دوافع

اجتماعية وتعد من أبرز الدوافع الاقتصادية الحصول على أكبر عدد من الدورات للحصول على أكبر راتب في النادي الخاص به ، أما بالنسبة للدوافع الاجتماعية وهى الترقي لدرجة أعلى في الاتحاد الرياضي التابع له الدارس في حين سجلت قلة من الدارسين دوافعهم للحصول على مكانة اجتماعية.

ثالثاً : بالنسبة للملاعب والمنشآت والأدوات :

من خلال العرض السابق والخاص بمحور الملاعب والمنشآت والأدوات والتي أظهرت بعض النتائج نتيجة استجابات الدارسين لعبارات المحور ، فقد أثنى جميع الدارسين لبُعد الملاعب على أنها دائماً مجهزة وسابقة التخطيط وكذلك ملائمتها لطبيعة الدراسة وهو ما يحسب لإدارة الأكاديمية ، ومن ناحية أخرى فقد أظهرت بعض استجابات الدارسين إلى أن الملاعب الموجودة قليلة ولا تتناسب مع عدد الدارسين ويرجع ذلك إلى وجود ملعب واحد لكل نشاط. وبالنسبة لبعد المنشآت فقد أظهرت النتائج الخاصة إلى وجود عملية صيانة للمنشآت والمرافق المستخدمة كذلك أثنى الدارسين إلى الأماكن المخصصة للطعام. وبالنسبة للنواحي السلبية التي أبرمتها استجابات الدارسين لبعد المنشآت عدم توفر صالات دفاعات للمناقشات والندوات. أما لبند الأدوات فقد جاءت آراء الدارسين سلبية تماماً عدم توافر أداة لكل دارس وإن كانت توجد في مبنى الألعاب الجماعية ، كذلك عدم توافر أدوات مساعدة للتدريب وهو يؤدى إلى ضعف العملية التعليمية ، كذلك عدم اهتمام إدارة الدورة بتوفير تكنولوجيا التعليم للكبار.

رابعاً : الفترة الزمنية للبرامج التدريبية :

من أهم المؤشرات التي أبرزتها عبارات محور الفترة الزمنية للبرامج التدريبية أن هناك كثير من الإيجابيات وذلك تخصيص فترة كافية من الوقت المخصص للبرنامج الدراسي للأسس النظرية والعملية لنوع التخصص وذلك لزيادة معارف ومعلومات الدارس في مادة التخصص ومن الإيجابيات أيضاً ترحيب الدارسين بزيادة عدد المواد الدراسية على أساس زيادة المواد الدراسية بكسب الدارس معارف ومعلومات أكثر وبالتالي اكتسابه خبرات أكبر خلال عمله كإداري رياضي ، كذلك أكدت معظم استجابات الدارسين أن الالتزام بنسبة ٨٠% حضور كان له تأثير إيجابي على التواجد أثناء المحاضرات وليس الاعتماد على الكتاب المقرر للمادة الدراسية فقط. ومن ناحية أخرى بالنسبة للوقت المخصص للمادة الدراسية أنه وقت كافي في بعض المواد الدراسية ، كذلك أوضحت استجابات الدارسين عينة الدراسة بأن المدة الزمنية للمحاضرات النظرية مناسبة وهى غالباً ما تكون ساعتين للمحاضرة الواحدة وقد أبدى الدارسون تحفظهم على زيادة عدد ساعات الدراسة اليومية حتى لا يشعروا بالإرهاق والملل.

خامساً : المحاضرون :

يتضح من أهم النتائج التي أمكن الدارس التوصل إليها من خلال استجابات الدارسين لعبارات محور المحاضرين وجود كثير من المؤشرات سواء أكانت مؤشرات سلبية أو إيجابية ولعل كان من أهمها :

أ – إحساس الدارس بأهمية الحضور والاستماع للشرح وذلك لزيادة المعلومات والمعارف والحوار مع المحاضرين والاستفادة من خبراتهم وأشار معظم الدارسين عن رضاهم لاختيار المحاضرين المرشحين من قبل إدارة الدورة للقيام بالتدريس.

ب- من أهم السلبيات عدم اهتمام المحاضر بدرجة استيعاب الدارسين وذلك لزيادة عدد الدارسين والمكان غير مناسب بالنسبة للعدد.

ج- كثرة عدد الدارسين فقد يسبب إجهاد المحاضر لانضباطهم ويكون المحاضر مشتت الفكر.

د – يدير المحاضر المحاضرة عن طريق الشرح اللفظي والتلقين وهو الأسلوب الأمثل مع هذا العدد الكبير للدارسين ومن الممكن أن يكون استخدام المحاضر هذا الأسلوب يرجع إلى نقص في الإمكانيات المتاحة.

هـ- ومن أهم النتائج التي أظهرتها استجابات الدارسين عدم التزام المحاضرين بالتواجد في المواعيد المقررة للمحاضرة وهى ظاهرة على بعض المحاضرين وليس الكل وكذلك عدم التزام المحاضر بعدد الساعات المقررة سواء كانت نظرية أو عملية.

و – عدم التزام المحاضرين بمحتويات المناهج المعاينة فهناك بعض المحاضرين يعلن في بداية الدورة عن محتويات منهج ولا يقوم بشرح إلا جزء صغير.

ز - من أهم النتائج أو الظواهر لاستجابات الدارسين حرص المحاضرين على توزيع بعض الكتب الدراسية إجبارياً وهذا أمر غير مقبول من قبل الدارس.

سادساً : التقويم :

من أهم النتائج التي أظهرتها استجابات الدارسين لعبارات محور التقويم كانت أن معظم الدارسين اتفقوا على أن جزء من الدرجة المخصصة للمواد الدراسية تخصص لعملية الحضور والانتظام حتى يشعر الدارس أن هناك أهمية للحضور كما شعر معظم الدارسين بسلامة ونزاهة عملية الاختبارات سواء أكانت عملية أو نظرية وأن عملية الاختبارات تتم لقياس مستوى الدارس.

ومن ناحية أخرى عدم رضا الدارسين على أن تتم عملية التقويم بأسلوب فردى من قبل المحاضرين وذلك حتى لا يشعر الدارس بالاضطهاد من قبل المحاضرين نتيجة موقف ما أو شعور الدارس بأن هناك تحيز من قبل المحاضرين لأحد من الدارسين. كما أشارت آراء كثير من الدارسين إلى أن وسائل التقويم تقليدية وغير متنوعة ولا يستخدم أي نوع من أنواع التقويم الأخرى الحديثة. أيضاً أشارت بعض استجابات الدارسين مراعاة وضع الدرجات المخصصة للمواد العملية أو المواد النظرية درجات للمشاركة الإيجابية والتفاعل خلال المحاضرة حتى يشعر الدارس بأهمية المشاركة والمناقشة أثناء المحاضرات ولا تكون المحاضرة من أجل التلقين والحفظ فقط.

وكانت من أهم النتائج التي أشار إليها معظم الدارسين بأن تكون عملية التقويم مستمرة ولا تكون في نهاية الدورة فقط حتى يشعر الدارس بضرورة التواجد والاستعداد للاختبار في أي وقت مفاجئ ، كما عبرت إجابات الدارسين عن رضاهم للوقت المخصص للاختبارات التحريرية وأنها تتناسب مع محتويات الدراسة.

وقد كانت من أهم السلبيات التي أظهرتها استجابات الدارسين هو تركيز المحاضرين على أجزاء معينة من المناهج وهو ما يشعر الدارس بعدم أهميته بالنسبة للأجزاء الأخرى وبالتالي فهو يفقد العملية التعليمية أهميتها.

سابعاً : مستوى تأهيل الإداري الرياضي :

ومن خلال النتائج التي أظهرتها استجابات الدارسين لمحور إعداد وتأهيل الإداري الرياضي ومدى تأثيره بالمحاور الأخرى فنجد أن معظم المحاور تؤثر على إعداد وتأهيل الإداري الرياضي ويعد من أهم المحاور المؤثرة وهو محور محتوى البرامج الدراسية التي تفسر التباين في مستوى تأهيل الإداري الرياضي ويعتبر محور التقويم هو ثاني المحاور المؤثرة التي تفسر التباين في مستوى التأهيل الإداري الرياضي ، كما يعتبر محور الفترة الزمنية هو ثالث المحاور المؤثرة على مستوى التأهيل الإداري ويأتي في المؤخرة محور الملاعب والمنشآت والأدوات حيث يفسر التباين على مستوى تأهيل الإداري الرياضي ، بينما لم يكن هناك تباين بالنسبة للمحور دوافع الالتحاق بدراسة ومحور المحاضرون حيث لم يكن هناك تباين وليس هذا يعنى تجاهلهم في مشروع الدراسة ولكن يكون درجة الاهتمام أقل من المحاور الأخرى قيد الدراسة.

٢- عرض النتائج الخاصة بآراء خبراء الإدارة الرياضية والقائمين على الدورات بالأكاديمية الأوليمبية حول دراسة تأهيل إداري الفرق الرياضية من حيث الأهمية النسبية :

جدول (١٣) الأهمية النسبية لعبارات "أسلوب الاشتراك في الدورات" لدى خبراء الإدارة الرياضية (ن= ٢٠)

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)	الترتيب النسبي
١- ما هو أسلوب اتصال إدارة الأكاديمية مع الجهات التي تقوم بترشيح الإدارتين للدورة ١-/أ عن طريق خطاب	١٩	٩٥,٠	٤
١/ب عن طريق اتصال شخصي	٠	٠	١١
١/ج عن طريق زمن ثابت للدورة	١	٥,٠	٩
٢- هل يتم الرد بسرعة من الجهات المختصة للاشتراك في الدورات	١٧	٨٥,٠	٥
٣- إذا كان القبول بالاختيار فهل يؤخذ في الاعتبار صفات الدارسين من حيث : ٣/أ المستوى العلمي	٢٠	١٠٠,٠	١
٣/ب عدد الدورات السابقة	٢٠	١٠٠,٠	٢
٣/ج التخصص الذي يشغله الدارس	٢٠	١٠٠,٠	٣
٣/د طبيعة الهيئة التي يعمل بها	٠	٠	١٢
٣/هـ السن	٣	١٥	٧
٣/و اتجاهات الدارس	٢	١٠	٨
٣/ز عددهم	١	٥	١٠
٤- هل يؤخذ رأى الدارس في تحديد مدة البرنامج الذي يشارك فيه	٠	٠	١٣
٥- هل يشعر المحاضر أن مدة البرنامج مناسبة لارتباطات جميع الدارسين	#٣٤	٣٥,٠٠	٦

مقياس العبارات المشار أمامها بالعلامة # هو: ١/٣/٥ .
يوضح جدول (١٣) الأهمية النسبية لعبارات أسلوب الاشتراك في الدورات وذلك من خلال آراء خبراء الإدارة الرياضية والقائمين على إدارة الدورات بالأكاديمية الأوليمبية. تم رصد درجات المقياس من النوع ١/٣/٥ حسب إجابات الخبراء وذلك لكل عبارة ، ثم أمكن عمل جمع لدرجات المقياس ثم حساب الأهمية النسبية لكل العبارات. وقد تراوحت نسبة الآراء ما بين ١٠٠% حتى صفر% وبالتالي تكون العبارات التي حصلت على نسبة ٨٠% فأكثر تمثل جوانب ذو أهمية وإيجابية بينما العبارات التي تمثل أقل من ٨٠% فإنها تمثل جوانب سلبية وقد حققت العبارات في المرتبة الأولى كل من العبارات. إذا كان بالاختبار فهل يؤخذ في الاعتبار صفات الدارسين من حيث – المستوى العلمي – عدد الدورات السابقة – التخصص الذي يشغله الدارس، وهذا يتفق مع كثير من الدراسات مثل دراسات بهجت (١٩٩٧) (١٢) ودراسة عبد المحسن (١٩٩٧) (١٨) ودراسة محمد (١٩٩٦) (٦٩) على أن أسلوب الاشتراك في الدورات يعتمد على المستوى العلمي للدارس حيث أن الحاصل على مؤهل متوسط له دورة خاصة والحاصل على مؤهل عالي له دورة أخرى والحاصل على بكالوريوس التربية الرياضية له دورة تخصصية ، كما اتفق الدارس في ذلك الأمر، أما بالنسبة لتحديد ميعاد الدورة فإن القائمين على الدورات لا يأخذون رأى الدارسين في تحديد ميعاد الدورة وهذا يعتبر من السلبيات التي يمكن أن يتلاشاها الدارس في بحثه حيث أنه يمكن اعتراض ميعاد الدورة في أثناء أو خلال الموسم وقد يكون ميعاد غير مناسب مع أغلب الدارسين وبالتالي لا تفيد الدارس إدارياً ، بينما جاءت العبارات التي حصلت على أدنى أهمية وهى كل من هل يؤخذ رأى الدارس في تحديد مدد البرنامج الذي يشارك فيه والعبارة الخاصة هل يتم الرد بسرعة من الجهات المختصة للاشتراك في الدورات والعبارة الخاصة طبيعة الهيئة التي يعمل بها الدارس عند اختياره بالقبول في الاشتراك وقد حصلوا على نسبة ٥٠% لأن الإجابة (بنعم) و (لا) وهذه النسبة من مجموعة آراء الخبراء القائمين على الدورات بالأكاديمية.

جدول (١٤) الأهمية النسبية لعبارات "اختبار المحاضرين" لدى خبراء الإدارة الرياضية (ن= ٢٠)

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)	الترتيب النسبي
١- ما هي الإجراءات المتبعة في اختيار مجموعة المحاضرين للدورة الواحدة ١/أ قرار من مدير الإدارة	٠	٠	٨
١/ب وفقاً لرغبات المحاضرين	٠	٠	٩
١/ج على أساس التخصص العلمي	٨	٤٠	٦
١/د خبرة المحاضر	١٢	٦٠	٣
١/هـ حسب إمكانيات الإدارة في توفير المحاضرين	٠	٠	١٠
٢- هل يراعى عند اختيار المحاضرين الاعتبارات الآتية : ٢/أ الشخصية	٠	٠	١١
٢/ب السن	٠	٠	١٢
٢/ج مدى التنسيق العلمي بين المحاضرين	١٨	٩٠	٢
٢/د عدد المحاضرين بالنسبة للدارسين	٢	١٠	٧
٣- هل يحدد رئيس لمجموعة المحاضرين في كل دورة	٢٠	١٠٠	١
٤- إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يتم ذلك : ٤/أ اختيار الأعلى مركزاً	١٠	٥٠	٤
٤/ب الأكثر خبرة	١٠	٥٠	٥
٤/ج الأكبر سناً	٠	٠	١٣

يوضح جدول (١٤) الأهمية النسبية لاختبار المحاضرين الذين يقيمون بإدارة الدورات بالأكاديمية ، وقد تراوحت نسبة الآراء ما بين ١٠٠% حتى ٠% حيث الاستجابة كانت (بنعم) و (لا) وقد حققت العبارات الخاصة هل يحدد رئيس لمجموعة المحاضرين في كل دورة أعلى الاستجابات بنسبة ١٠٠%، ويتفق الدارس على هذا الرأي على أساس أنه لابد من تحديد رئيس لمجموعة المحاضرين كما أكد ذلك دراسة الجمال (١٩٩٣) (٤٥) حتى يمكن التنسيق والتنظيم خلال فترة الدراسة، ويليها العبارة هل يراعى عند اختيار المحاضرين التنسيق العلمي بين المحاضرين بنسبة ٩٠% ، بينما حققت أكثر من عبارة على أدنى أهمية منها العبارة الخاصة – الإجراءات المتبعة في اختيار مجموعة المحاضرين للدورة الواحدة – قراءة من مدير الإدارة – وفقاً لرغبات المحاضرين بنسبة ٠% من مجموعة آراء الخبراء القائمين على الدورات بالأكاديمية.

جدول (١٥) الأهمية النسبية لعبارات "وضع وتنفيذ البرنامج" لدى خبراء الإدارة الرياضية (ن= ٢٠)

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)	الترتيب النسبي
١- كيف يتم تحديد خطة الدراسة ومدتها : ١/أ وفقاً لاحتياجات الدارس	٠	٠	١٣
١/ب وفقاً للإمكانيات المتاحة للإدارة	٥	٢٥,٠	١١
١/ج وفقاً لاحتياجات الدارس والإدارة معاً.	١٥	٧٥,٠	٦
١/د وفقاً لارتباطات الدارس	٠	٠	١٤
١/هـ وفقاً لاحتياجات الجميع	٠	٠	١٥
٢- هل ترى أن مدة البرنامج كافية لتغطية المادة العلمية وتحقيق الهدف المطلوب	#٣٢	٣٢,٠	١٠
٣- هل توفر افداية الوسائل التعليمية الحديثة	#٣٦	٣٦,٠	٨

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)	الترتيب النسبي
٤- إذا كانت الإجابة (بنعم) فهل توفرها مسبقاً.	٧	٣٥,٠	٩
٥- هل يواظب الدارسين على حضور الدورة بانتظام	#٨٤	٨٤,٠	٤
٦- هل تلتزم الإدارة بالبرنامج الزمني المحدد	#٨٢	٨٢,٠	٥
٧- هل يتقبل الدارسين المفاهيم والمعلومات الحديثة في مجال الأنشطة الرياضية	#٧٠	٧٠,٠	٧
٨- ما هي المشاكل التي تتعرض المحاضرين أثناء الدورة : ٨/أ عدم فهم الدارسين	٠	٠	١٦
٨/ب عدم توفر البيانات	٢٠	١٠٠,٠	١
٨/ج عدم كفاية الوقت	٢٠	١٠٠,٠	٢
٨/د تمسك المحاضر برأيه	٥	٢٥,٠	١٢
٨/هـ تجاوز الدارس لحدود الدراسة المطلوبة	٠	٠,٠	١٧
٨/و عدم التنسيق بين المحاضرين	٢٠	١٠٠,٠	٣

مقياس العبارات المشار أمامها بالعلامة # هو: ١/٣/٥ .

يوضح جدول (١٥) الأهمية النسبية لعبارات وضع وتنفيذ البرنامج وقد تراوحت نسبة الآراء لخبراء الإدارة الرياضية نحو عبارات وضع وتنفيذ البرنامج ما بين ١٠٠% حتى ٠% لأن العبارات تم الإجابة عليها (بنعم) و (لا) وقد حققت العبارة الخاصة بالمشاكل التي تتعرض المحاضرين أثناء الدورة عدم توفر البيانات ويليها عدم كفاية الوقت أعلى نسبة ١٠٠%، وهذا ما يراعى الدارس أثناء بناء برنامجه الخاص بالتأهيل الإداري الرياضي، بينما حققت العبارة الخاصة كيفية تحديد خطة الدراسة ومدتها وذلك وفقاً لاحتياجات الدارس أدنى النسبة ٠%

وكذلك نفس العبارات وفقاً لارتباطات الدارس وفى نفس الجزئية وفقاً لاحتياجات الجميع بنسبة ٥٠% من مجموعة آراء خبراء الإدارة الرياضية.

جدول (١٦) الأهمية النسبية لعبارات "تقييم برامج التدريب الإدارية" لدى خبراء الإدارة الرياضية (ن= ٢٠)

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)	الترتيب النسبي
١- قيما يتم تقييم الدارسين : ١/أ في فترات دورية أثناء الدورة	٠	٠	٨
١/ب بعد انتهاء الدورة	٢٠	١٠٠,٠	١
١/ج الاثنين معاً	٠	٠	٩
٢- هل يتم التقييم بواسطة : ٢/أ مدير الإدارة	٠	٠	١٠
٢/ب لجنة من المحاضرين	٤	٢٠,٠	٥
٢/ج لجنة من المحاضرين والمشرفين	١٦	٨٠,٠	٤
٣- هل يتم التقييم لكل من : ٣/أ المحاضرين	٠	٠	١١
٣/ب الدارسين	١٨	٩٠,٠	٢
٣/ج البرنامج التدريبي الإداري	٢	١٠,٠	٦
٣/د الوسائل المعنية	٠	٠	١٢
٤- ما هي الأبعاد الرئيسية في التقييم : ٤/أ تعاون الإدارة مع الدارس	٠	٠	١٣
٤/ب الوقت المستغرق في الدورة	٠	٠	١٤
٤/ج الالتزام بالبرنامج الزمني	٠	٠	١٥
٤/د مدى تقدم الدارس	١٨	٩٠,٠	٣
٤/هـ مدى اقتناع الدارس بفاعلية التدريب	٢	١٠,٠	٧

يوضح جدول (١٦) الأهمية النسبية لتقييم برامج التدريب الإدارية وذلك من قبل خبراء الإدارة الرياضية ، وقد تراوحت مجموعة الآراء ما بين ١٠٠% حتى ٠% حيث أن الإجابة كانت بمقياس (بنعم) و (لا) وقد حققت في المرتبة الأولى العبارة الخاصة فيما يتم تقييم الدارسين بعد انتهاء الدورة بنسبة ١٠٠% ، بينما حققت العبارات الخاصة بالأبعاد الرئيسية في التقييم – تعاون الإدارة مع الدارس – الوقت المستغرق في الدورية – الالتزام بالبرنامج الزمني بنسبة ٠% وهى أدنى النسبة من مجموعة الآراء الخبراء الإدارة الرياضية والقائمين على الدورات بالأكاديمية الأوليمبية.

جدول (١٧) الأهمية النسبية لعبارات "متابعة الدارسين" لدى خبراء الإدارة الرياضية (ن= ٢٠)

رقم العبارة	مجموع درجات المقياس	الأهمية النسبية (%)	الترتيب النسبي
١- هل يعتقد أن دور الإدارة ينتهي بانتهاء الدورة	٢٠	١٠٠,٠	١
٢- هل يتم عرض نتائج تقييم الدارسين على الهيئة التي يعمل بها :			
٢/أ عن طريق المناقشة	٠	٠	٦
٢/ب في شكل تقارير متابعة	١	٥,٠	٥
٢/ج في شكل تقرير نهائي	١٩	٩٥,٠	٢
٢/د لا يتم عرض التقييم على الهيئة	٠	٠	٧
٣- كيف يمكنك الحكم على نجاح برامج الإدارة للدارسين وقياس العائد منها :			
٣/أ التحسن في مستوى الأداء	٣	١٥,٠	٤
٣/ب تطوير صفة القيادة في الفرد	٠	٠	٨
٣/ج إذا طلب الدارس تكرر مثل هذه الدورات	٠	٠	

			٩
	٠	٠	١٠
	٠	٠	١١
٣/و الاتجـــاه الإيجـــابي نحـــو البرنامج	٠	٠	١٢
٣/ز إذا أجـاب الـدارس إجابـات صحيحة في التقييم	١٧	٨٥,٠	٣

يتضح من الجدول (١٧) الأهمية النسبية لعبارات متابعة الدارسين وذلك بعد الانتهاء من الدورة وذلك من خلال خبراء الإدارة الرياضية ، وقد تراوحت نسبة الآراء ما بين ١٠٠% حتى ٠% وقد حققت العبارات الخاصة أن يعتقد مدير الدورة ينتهي بانتهاء الدورة أعلى النسب وذلك بنسبة ١٠٠% حيث أن جميع الآراء استجابتها نعم ، بينما حققت أكثر من عبارة بأدنى النسب وهى ٠% منها العبارة الخاصة هل يتم عرض نتائج تقييم الدارسين على الهيئة التي يعمل بها وذلك عن طريق المناقشة وقد حصلت على ٠% من مجموعة الآراء خبراء الإدارة الرياضية والقائمين على الدورات بالأكاديمية الأولمبية.

تفسير النتائج الخاصة بآراء خبراء الإدارة الرياضية لمحاور الدراسة :

ونتناول فيما يلي عرضاً وتفسيراً للنتائج التي أمكن التوصل إليها من خلال الجداول الإحصائية والخاصة بالمحاور التي أسفرت عن وجود بعض الإيجابيات والسلبيات خلال الدورات التأهيلية التي تدرس بالأكاديمية الأوليمبية والخاصة بآراء خبراء الإدارة الرياضية والقائمين على الدورات.

أولاً : بالنسبة لمحور أسلوب الاشتراك في الدورات :

كان رأى خبراء الإدارة الرياضية والمشرفين والقائمين على الدورات بالأكاديمية الأولمبية أن أسلوب الاشتراك في الدورات ينصب أساساً عند القبول بالاختيار صفة الدارس من حيث المستوى العلمي للدارس وذلك لأن يختلف خريجي المؤهل الجامعي عن خريج المؤهل المتوسط وكذلك خريج كليات المتخصصة عن الكليات الأخرى فكل مستوى دراسي له الدورات الخاصة به كما أشار آراء الخبراء أن لابد أن يؤخذ في الاعتبار عدد الدورات السابقة فليس من المعقول أن أحد الدارسين يكون قد سبق له الدراسة المتقدمة ثم يدرس الدراسة الأساسية ولابد أخذ الاعتبار التخصصي الذي يشغله الدارس سواء كانت إدارة أو تدريب كما هل يشغل إدارة لعبة فردية أو جماعية ، وتعتبر هذه الجوانب من أهم اهتمامات المشرفين والقائمين على الدورات عن اختيار الدارس الذي يشغل الدراسة على الرغم أن هذه النقاط

تعتبر إيجابية وجدية من قبل إدارة الدورات إلا أنه هناك نقاط تكاد تكون سلبية حيث أنه لا يتم الرد على الدارس بالقبول أو عدمه بسرعة ويمكن أن يتم الرد قبل الدراسة بأيام قليلة كما أنه لا يشعر المحاضر بأن مدة البرنامج مناسبة لطبيعة المواد وارتباطات الدارس ورغم ذلك لا يوجد تناسق بين المواد الدراسية ومدة الدورة وهذا ما تؤكده المحاور الخاصة بآراء الدارسين بالأكاديمية الأولمبية.

ثانياً : اختيار المحاضرين :

بالنسبة لهذا المحور فقد أثنى عليه الكثير في اختيار مجموعة من المحاضرين على مستوى عالي من الوعي والمعرفة وفي هذا النطاق أشار الدارس كيفية اختيار المحاضر وذلك ببعض الأسئلة فكانت أصوب الاستجابات بأنه يتم اختيار المحاضر عن طريق التخصص العلمي الذي يشغله وكذلك يراعى الشخصية والسن والتنسيق العلمي بين المحاضرين ويتم اختيار رئيس لمجموعة المحاضرين وغالباً يكون الأعلى مركزاً والأكثر خبرة.

ثالثاً : وضع وتنفيذ البرنامج :

من خلال العرض السابق بالنسبة لمحور وضع تنفيذ البرنامج ومن خلال استجابات خبراء الإدارة الرياضية يتضح أهم المؤشرات أنه يتم تحديد خطة الدراسة وذلك وفقاً لاحتياجات الدارس والإدارة معاً كما أنه من الملاحظ مواظبة الدارس بحضور الدورة بانتظام ، كما أن هناك التزام الإدارة بالبرنامج الزمني المحدد ويعتبر هذا بعض الإيجابيات التي توجد بالدراسة وخاصة من وجهة نظر خبراء الإدارة الرياضية ولكن مقابل ذلك توجد بعض السلبيات حيث لا توفر الإدارة الوسائل التعليمية الحديثة كما أن مدة البرنامج غير كافية لتغطى كل المواد العلمية وتحقيق الهدف المراد ، كما أن هناك بعض المشاكل التي تقابل المحاضر نفسه وهو عدم فهم الدارس وعدم توفر البيانات ، تجاوز الدارس لحدود الدراسة المطلوبة وهذه السلبيات تؤثر تأثيراً مباشراً على تحقيق الهدف المطلوب والتي يجب أن تراعى عند وضع البرنامج المقترح .

رابعاً : تقييم برامج التدريب الرياضية :

يعتبر هذا المحور من أهم المحاور التي أشار إليها خبراء الإدارة الرياضية والقائمين على الدورات بالأكاديمية لأن على أساسه يمكن قياس مدى تحقيقه من أهداف سواء بالنسبة للإدارة أو المحاضر أو الدارس وعند إشارة الخبراء على هذا الجانب كان مردودهم أنه يتم تقييم الدارس من خلال اختبار في نهاية الدورة ويتم من خلال لجنة من المحاضرين والمشرفين معاً ويتم التقييم من خلال أبعاد معينة تقوم الإدارة بقياسها من خلال مدى تقدم الدارس وأيضاً اقتناع الدارس بفاعلية التدريب وهذا ما أكدته الأهمية النسبية لآراء الدارسين في جانب التقويم.

خامساً : متابعة الدارستن :

ومن خلال النتائج التي أظهرتها آراء خبراء الإدارة الرياضية وأن معظم الخبراء اتفقوا أن دور الإدارة ينتهي بانتهاء الدورة وليس هناك متابعة الدارس بعد انتهاءه من الدراسة على العكس في بعض دول العالم فإن إدارة الدورات تقوم بمتابعة الدارس وخاصة بين مستويات التأهيل والاتصال به في حل بعض المشكلات التي تواجه الدارس وهذا يؤدى اهتمام الإدارة والاطمئنان على الدارس حتى يكون مؤسس على أسس سليمة كما أشار آراء الخبراء أنه يتم الحكم على نجاح برامج الدورة إذا أجاب الدارس إجابات صحيحة في التقييم ، هذا ي دل على فهم الدارس وتكون الدورة قد حققت الهدف المراد تحقيقه وهو إعداد وتأهيل الدارس تأهيلاً عملياً وعلمياً.

جدول (١٨) المتوسط والانحراف المعياري ونتيجة اختبار ت لدرجات المقياس لآراء خبراء الإدارة الرياضية بين التطبيقين الأول وإعادة التطبيق لمحاور الدراسة جميعاً (ن = ٢٠)

المحــور	التطبيق الأول		إعادة التطبيق		ت
	م	ع	م	ع	
أسلوب الاشتراك في الدورات	٠,٥٢٧	٠,٦٦٦	٠,٥١٩	٠,٥٤٨	٠,٧٨
اختيار المحاضرين	٠,٣٠٨	٠,٤٦٢	٠,٣١٢	٠,٦٠٢	٠,٩٥
وضع وتنفيذ البرنامج	١,١٦٥	١,٥٠٨	١,١٤٧	١,٤٤٩	١,٠٢
تقييم برامج التدريب الإدارية	٠,٢٦٧	٠,٤٤٣	٠,٢٧٢	٠,٣٧٨	٠,٧٣
متابعة الدارسين	٠,٢٥٠	٠,٤٣٤	٠,٢٦١	٠,٣٩٠	٠,٨٣

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) هو ٢,٠٩

- يوضح جدول (١٨) المتوسط والانحراف المعياري لدرجات المقياس وذلك للتطبيق الأول وإعادة التطبيق بالنسبة لآراء الخبراء الإدارة ا لرياضية لمحاور الدراسة جميعاً.
- تم استخدام اختبار (ت للمقارنة في ازدواج) وذلك بديلاً عن اختبار معامل الثبات (ر) وذلك لتعذر استخدام هذا المعامل بسبب أنه في كثير من العبارات كانت الدرجات العشرون الخاصة بالخبراء كلها متساوية سواء في التطبيق الأول وإعادة التطبيق أو في كليهما مما تعذر معه إجراء الاختبار.
- كانت قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أكبر من قيمة (ت) المحسوبة لجميع العبارات ، مما يتضح منه عدم وجود فارق إحصائي له دلالة معنوية بين متوسط درجات التطبيق الأول والثاني مما يوضح أيضاً ثبات التطبيق الأول وإعادة التطبيق.

جدول (١٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد داخل مجموعة الدارسين للمحاور المؤثرة على محور "مستوى إعداد و تأهيل الإداري الرياضي بمصر" (ن= ١٥٠).

نموذج تحليل الانحدار المتغير المستقل	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع	قيم R∇	ر٢ الكلية
المحور السادس (التقويم)	٠,٣٣٢ *	٠,٣٤٢ *	٠,٢٨٧ *	٠,٣٠٠ *	٠,١١٠	
المحو الأول (محتوى البرامج الدراسية)		٠,٣٢٤ *	٠,٣٣٨ *	٠,٣٥٢ *	٠,١١٥	٠,٢٩٠ *
المحور الرابع (الفترة الزمنية لبرامج الدارسين)			٠,٢٤٠ *	٠,٢٨٨ *	٠,٠٥٤	

المحور الثالث (الملاعب و الأدوات والمنشآت)				٠,١٥٤ *	٠,٠٢١	
معامل التحديد المتعدد)ر٢ (	٠,١١٠ *	٠,٢١٥ *	٠,٢٦٩ *	٠,٢٩٠ *		

المعاملات المكتوبة داخل الجدول هي معاملات الانحدار القياسية .

(*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، المحور الثاني (دوافع الالتحاق بالدراسة) والمحور الخامس (المحاضرون) لم يكن لأي منهما تأثير دال كمتغيرات مستقلة

١- يتضح من جدول (١٩) أن مستوى تأهيل إعداد الإداري الرياضي يتأثر بعدد من المحاور التي أسفر عنها التحليل وهى التقويم ، محتوى البرامج الدراسية الفترة الزمنية لبرامج الدارسين ، الملاعب والأدوات والمنشآت وتفسر هذه المحاور مجتمعة ٢٩% من التباين في مستوى تأهيل الإداري الرياضي.

٢- يعتبر محور محتوى البرامج الدراسية هو أهم المحاور التي تفسر التباين في مستوى التأهيل وإعداد الإداري الرياضي حيث يمثل بمفرده ١١,٥% من هذا التباين.

٣- يعتبر محور التقويم هو ثاني المحاور التي تفسير التباين في مستوى التأهيل وإعداد الإداري الرياضي حيث يمثل ١١% من هذا التباين.

٤- يعتبر محور الفترة الزمنية لبرامج الدارسين هو ثالث المحاور التي تفسر التباين في مستوى التأهيل وإعداد الإداري الرياضي حيث يمثل ٥,٤% من هذا التباين.

٥- يعتبر محور الملاعب والمنشآت والأدوات هو رابع المحاور التي تفسر التباين في مستوى التأهيل وإعداد الإداري الرياضي حيث يمثل ٢,١% منم هذا التباين.

٦- محور (دوافع الالتحاق بالدراسة) ومحور (المحاضرون) لم يكن لأي منهما تأثير دال كمتغيرات مستقلة وهذا يؤشر أن الاهتمام بهم في مشروع البرنامج المقترح يكون بنسبة قليلة.

٣-عرض وتفسير النتائج لبعض برامج دول العالم لإعداد وتأهيل الإداري الرياضي :

يتضمن العرض تحليل برامج إعداد الإداري الرياضي في عينة من دول العالم من حيث:

أ – مستويات البرنامج التأهيلي.

ب- عدد الساعات المحددة لكل برنامج.

ج-شروط الالتحاق في كل برنامج.

د -شروط وأساليب التقويم.

وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد.

(١) مستويات وعدد ساعات البرامج التأهيلية :

جدول (٢٠) نتائج تحليل برامج تأهيل الإداري في الدول عينة الدراسة من حيث عدد مستويات التأهيل وعدد الساعات

المستويات	كندا	أمريكا	استراليا	السعودية	البحرين	مصر
المستوى التمهيدي	-	-	٦	-	-	-
المستوى الأول	١٠	٢٠	٤٠	٤٠	٥٠	٨٠
المستوى الثاني	١٥	٢٥	٧٥	٥٥	٦٠	١٢٠
المستوى الثالث	٢٥	٣٠	١٢٠	٦٠	٧٥	-

المستوى الرابع	٦٠	٤٥	-	-	-	-
المستوى الخامس	١٠٠	٦٠	-	-	-	-
المستوى السادس	-	-	-	-	-	-
المجموع	٢١٠	١٨٠	٢٤١	١٥٥	١٨٥	٢٠٠

يتضح من الجدول (٢٠) أن تراوحت مستويات التأهيل في الدول عينة الدراسة ما بين مستويين متمثلة في مصر وخمس مستويات كما في كل من (كندا ، أمريكا) وهى تمثل مراحل إعداد الإداري الرياضي مهنياً وعملياً.

وقد جاءت كندا وأمريكا في المرتبة الأولى في عدد المستويات كل منهم خمس مستويات وجاء البرنامج الاسترالي في المرتبة الثانية بأربع مستويات للتأهيل وجاء البرنامج السعودي والبحريني في المرتبة الثالثة لكل منهم ثلاث مستويات ، بينما جاءت مصر في المرتبة الأخيرة بمستويين فقط.

وعند مقارنة البرنامج المصري مع أي برنامج آخر من دول عينة الدراسة نجد أن البرنامج المصري ينصب في مستويين فقط أي أنه ينصب تركيزه على المستوى الكمي بمعنى أن الدراسة مدتها ٢١ يوماً بمعدل ٨٠ ساعة للمستوى الأول و ١٢٠ للمستوى الثاني في حين دولة مثل أمريكا يتكون البرنامج من خمس مستويات ويتدرج في عدد الساعات أي أنها تهتم بالمستوى الكمي وأيضاً بالمستوى الكيفي.

ولا شك فإن تأهيل إداري الفرق الرياضية يحتاج إلى شيء من الدراسة والاهتمام خاصة في ظل التطور الذي يحدث يومياً بعد الآخر الأمر الذي يهمل من المسئولين في مجال إعداد الإداري الرياضي في مصر وعلى هذا فإن واقع تأهيل الإداري الرياضي في مصر يتعرض إلى كثير من النقد وذلك نظراً للمجهود الواقع على الإداري والأعباء والمهام والمسئوليات ومدى أهمية هذه المهام وخاصة بعد دخول الأندية والفرق في نظام الاحتراف وعملية تسويق اللاعبين، الأمر الذي يحتاج إلى إداري على درجة عالية من التأهيل والمعرفة بكل ما يحدث في الساحة الرياضية سواء في مصر أو الدول الأخرى.

ومن خلال قيام الدارس بحضور الدورات التي تنظمها الأكاديمية الأولمبية لإعداد القادة ونقابة المهن الرياضية والاتحادات الرياضية وفى ضوء ما أسفرت عنه نتائج الاستبيان الخاصة بالدارسين عينة الدراسة يتضح ما يلي :

- الجانب الأكاديمي من حيث مضمونه أو الأساليب المتبعة في تدريسه لم يوضع لتحقيق وظيفته في إعداد الإداري الرياضي وفقاً للأهداف المرغوب فيها.
- المواد التخصصية تمثل برامج مثل ما يحدث في الكليات المتخصصة حيث تقدم نفس الموضوعات والمقررات وكأنها تدرس إلى طلاب كليات التربية الرياضية وبالتالي لا يمكن الوصول إلى الأهداف المرجوة حيث هناك فرق بين إعداد معلم وإعداد الإداري الرياضي.
- عدم تنوع أساليب التعليم وانحصاره في التلقين والحفظ وعدم استخدام أساليب المناقشة وورش العمل.
- ضعف أو يكاد انعدام استخدام الوسائل التعليمية.
- عدم وجود تربية عملية وذلك لتطبيق ما أمكن تدريسه.

مما سبق يتضح لنا أنه لابد من إعادة النظر في تخطيط برامج إعداد وتأهيل الإداري الرياضي حتى يواكب سرعة التطور الذي يحدث في دول العالم وأن يكون على أسس علمية سليمة وأن يهتم كماً ونوعاً وأن يتجه إلى التحليل الوصفي والاهتمام إلى الإعداد النفسي والتربوي حتى يكون إعداد وتأهيل الإداري على أحدث الأسس العلمية.

فمثلاً إذا نظرنا إلى البرنامج الكندي نجد أنه يتكون من خمس مستويات يهتم بالمستوى الأول والثاني والثالث بإعداد الإداري حتى يكون ملماً بكل النواحي العلمية والعملية وأن يدرك كل الأمور الخاصة بالإداريات ، أما المستوى الرابع والخامس فإنه يهتمم بالجانب التخصصي لكي يدرك الإداري الأمور الخاصة بالمنتخبات والعلاقات الخارجية على الوجه الأكمل ، أما بالنسبة للبرنامج الأمريكي فإنه يتكون من خمس مستويات أيضاً ولكن كل مستوى يختص بالمرحلة السنية التي يعمل بها سواء إذا كان الإداري يعمل في مرحلة المدارس أو البراعم أو مرحلة الناشئين أو مرحلة فرق الجامعات أو ما يعادلها ثم مرحلة فرق الأندية ثم المنتخبات وهذا البرنامج بتسم بأنه متدرج والإداري يفهم طبيعة المرحلة التي يعمل بها وعند انتقاله إلى المرحلة الأعلى لابد وأنه يحتاج اختبار للتأكد أنه يصلح في المرحلة الأعلى ويعتبر هذا البرنامج من أفضل البرنامج حيث يخرج إداري على درجة عالية من التخصصية ودرجة أعلى من الخبرة وملم بجميع النواحي الإدارية في جميع المراحل السنية. أما بالنسبة إلى البرنامج الاسترالي هو البرنامج الوحيد الذي به مستوى تمهيدي وذلك لمعرفة مدى صلاحية الفرد للعمل في هذه المهنة من عدمه أما باقي المستويات فإنه يهتم بالكم والنوع حيث عدد الساعات كثيرة وكم المعلومات مناسبة ويكون الإداري على درجة كبيرة من الوعي الثقافي ويتجه البرنامج إلى فهم الإداري أسلوب الإدارة الحديث وخاصة في المستوى التخصصي وكيفية التعامل في المنتخبات الخارجية.

أما البرنامج السعودي فإنه يتكون من ثلاثة مستويات والإداري الذي يجتاز المستوى الأول يمكن العمل في أي نادي وفى أي مرحلة ، أما عند اجتيازه المستوى الثاني يمكن أن يعمل في الفرق ذات مستوى أعلى أي في الدوري الممتاز ويكون ملماً بجميع النواحي الإدارية والإداري الذي يجتاز المستوى الثالث والأخير يمكن أن يرشح للعمل في المنتخبات الفرق الخاصة بالدولة ويكون على درجة عالية من الوعي الإداري وكيفية التعامل مع لاعبي المنتخبات القومية. (٧١ : ٣٢)

أما البرنامج البحريني فيتكون من ثلاث مستويات وهو يشابه البرنامج السعودي من حيث عدد المستويات ويهتم البرنامج البحريني بالمستوى الأول حتى يكون الإداري مؤسس ويكون ملم بأهم النواحي الخاصة بالنواحي الإدارية ومن حق أي إداري بعد اجتيازه هذا المستوى العمل في أي نادي على مستوى الناشئين ثم عند اجتيازه للمستوى الثاني يمكن العمل في الدرجة الأولى في أي نادي تابع لاتحاد اللعبة الخاص بها أما بالنسبة للمستوى الثالث فيهتم البرنامج بالمواد التخصصية التي تأهل الإداري للعمل في فرق المنتخبات القومية. (٧٠ : ٤٧)

ومن الاستعراض السابق لعدد المستويات الخاصة بالدول عينة الدراسة يمكن حصر أهم النتائج :

١- البرنامج الأمريكي هو البرنامج الأعم و الأشمل حيث يتكون من خمس مستويات متدرجة الدراسة من السهل إلى الصعب.
٢- البرنامج الكندي هو البرنامج الذي يهتم بالكم والنوع ويتكون من خمس مستويات أيضاً ويهتم بالنواحي التخصصية وخاصة في المستويين الرابع والخامس.
٣- البرنامج السعودي والبحريني وهما أقرب من حيث عدد المستويات وشكل البرنامج حيث يتكون من ثلاث مستويات ويهتم كل منهم بتأسيس الإداري من المستوى الأول حتى يكون على درجة عالية من فهم واجباته.
٤- البرنامج المصري يحتوى على أقل المستويات وهم مستويين فقط مما يجب إعادة النظر وخاصة لم يضمن للإداري بعد اجتيازه المستوى الثاني توافر الجديد والحديث من المعلومات سواء في فرع التخصص أو في المواد الأكاديمية المرتبطة بنوع التخصص.

فيما يلي يختص بعدد الساعات في كل مستوى من مستويات برامج إعداد وتأهيل الإداري الرياضي للدول عينة الدراسة.

أولاً : البرنامج الكندي :

يتكون البرنامج الكندي من خمس مستويات المستوى الأول ويتكون من ١٠ ساعات دراسية والمستوى الثاني يتكون من ١٥ ساعة دراسية والمستوى الثالث يتكون من ٢٥ ساعة دراسية والمستوى الرابع يتكون من ٦٠ ساعة دراسية والمستوى الخامس والأخير يتكون من ١٠٠ ساعة دراسية ولابد أن يكون مصاحب لإحدى الفرق القومية. (٩٦)

ثانياً : البرنامج الأمريكي :

يتكون البرنامج الأمريكي من خمس مستويات أيضاً يتكون المستوى الأول من ٢٠ ساعة دراسية والمستوى الثاني يتكون من ٢٥ ساعة دراسية والمستوى الثالث يتكون من ٣٠ ساعة دراسية والمستوى الرابع يتكون من ٤٥ ساعة دراسية والمستوى الخامس والأخير يتكون من ٦٠ ساعة دراسية ومن الملاحظ أنه بالرغم من أن البرنامج الأمريكي يتكون من خمس مستويات إلاَّ أن عدد الساعات الدراسية قليلة إذا قورنت بعدد المستويات ولكن هذا يدل على أن البرنامج الأمريكي يهتم بالكم والنوع معاً. (٩٧)

ثالثاً : البرنامج الاسترالي :

يتكون البرنامج الاسترالي من أربع مستويات فقط حيث يبدأ بالمستوى التمهيدي ويتكون من ٦ ساعات دراسية والغرض من هذا المستوى هو قياس مدى استيعاب الدارس وقدرته على فهم واجبات الإداري ، أما المستوى الثاني يتكون من ٤٠ ساعة دراسية والمستوى الثالث يتكون من ٧٥ ساعة دراسية أما المستوى الرابع والأخير يتكون من ١٢٠ ساعة دراسية ، ويعتبر هذا المستوى هو أعلى المستويات الرياضية التي تأهل الإداري في العمل في إحدى المقتضيات القومية أو فرق المحترفين ويتم ترشيح الإداريين من قبل المنظمات القومية. (٩٨)

رابعاً : برنامج المملكة العربية السعودية :

يتكون البرنامج السعودي من ثلاث مستويات المستوى الأول ويتكون من ٤٠ ساعة دراسية والمستوى الثاني يتكون من ٥٥ ساعة دراسية ، أما المستوى الثالث والأخير يتكون من ٦٠ ساعة دراسية ، ويهتم أثناء الدراسة على المواد التخصصية وخاصة في المستوى الثالث ، حيث يمكن أن يتأهل الإداري للعمل في الفرق والمقتضيات القومية. (٧١ : ٣٥)

خامساً : البرنامج البحريني :

يتكون البرنامج البحريني من ثلاث مستويات أيضاً المستوى الأول عبارة عن ٥٠ ساعة دراسية والمستوى الثاني يتكون من ٦٠ ساعة دراسية والمستوى الثالث فيتكون من ٧ ٥ ساعة دراسية. (٧٠ : ٤٢)

سادساً : البرنامج المصري :

يشتمل البرنامج المصري على مستويين فقط المستوى الأول ٨٠ ساعة دراسية والمستوى الثاني يشتمل عل ١٢٠ ساعة دراسية ، ومن الملاحظ أنه يهتم بالكم فقط بالنسبة للمواد الدراسية وهذا مما يؤثر على درجة استيعاب الدارس (الإداري الرياضي). (٣ : ٥١)

(٢) شروط الالتحاق ببرامج الدول عينة الدراسة :

جدول (٢١) شروط الالتحاق ببرامج الدول عينة الدراسة

الشرط							
١- السن	ألا يقل السن عن ١٦ عام			√			
	ألا يقل السن عن ١٨ عام	√	√				
	ألا يقل السن عن ٢٢ عام				√	√	√
٢- المؤهل	الحصول على مؤهل متوسط		√				√
	الحصول على مؤهل فوق المتوسط	√		√	√	√	
	الحصول على مؤهل جامعي						
٣- شروط ممارسة اللعبة قبل العمل كإداري		-	√	√	√	-	√
٤- شهادة حسن السير والسلوك		√	√	√	√	-	√
٥- شهادة تفيد باعتزال اللاعب وعدم قيده بأحد الأندية		-	-	-	√	-	√
٦- وجود رسوم للالتحاق بالدورات		√	√	√	√	√	√
٧- يسرح للأجانب للاشتراك بالدورات		√	√	√	-	-	√
٨- وجود خبرة سابقة بأحد الأندية		-	-	-	-	√	-

يوضح جدول (٢١) شروط ومتطلبات الالتحاق بالدورات الدراسية لإعداد وتأهيل الإداري الرياضي في الدول عينة الدراسة وفيما يلي استعراض لشروط القبول بالدولة.

أولاً : البرنامج الكندي :

يوجد العديد من شروط الالتحاق بالبرنامج الكندي، ويأتي في مقدمة هذه الشروط ألاَّ يقل السن عن ١٨ عاماً ، كذلك يشترط في المتقدم الحصول على مؤهل فوق المتوسط على الأقل، ويتم توقيع الكشف الطبي على المتقدم ، مع تسديد الرسوم المقررة من قبل إدارة المعهد الذي تقام فيه الدورات الدراسية. ويظهر من خلال هذه الشروط مدى سهولتها وبساطتها ، وعدم وجود شروط صعبة بالمقارنة بشروط الالتحاق بالبرنامج الأخرى.

ثانياً : البرنامج الأمريكي :

من شروط الالتحاق بالبرنامج الأمريكي لتأهيل الإداري الرياضي ألا يقل السن عن ١٨ عاماً ، ويسمح لمن يعمل في مجال الإدارة أن يكون حاصلاً على مؤهل متوسط ، ويشترط أن يكون قد مارس اللعبة على مستوى الهواة على الأقل ، كذلك يتم توقيع الكشف الطبي عليه ، وإحضار شهادة بحسن السير والسلوك ، ويتم سداد الرسوم المستحقة ومن الملاحظ أن يسمح لمن يعمل بمهنة الإداري أن يكون حاصلاً على مؤهلاً متوسطاً ويرجع ذلك من وجهة نظر الدارس إلى ارتفاع مستوى السلم التعليمي في أمريكا وهو ما يؤدى إلى أن يصبح طالب المرحلة التعليمية المتوسطة على درجة عالية من الثقافة والمعرفة ، ومن ناحية أخرى يؤدى انخراط الطالب في السن الصغيرة في برامج إعداد الإداري الرياضي إلى اكتشاف الكفاءات التدريبية صغيرة السن التي تصبح فيما بعد نواة الإداري الفرق الرياضية للمحترفين وإداريين للفرق القومية الوطنية ، كذلك فإنه يتم التغلب على مشكلة نقص الإداريين الرياضيين وخصوصاً للأطفال الصغار من خلال عمل الإداريين صغر السن تحت إشراف موجهين أكاديميين.

ثالثاً : البرنامج الاسترالي :

تعتبر شروط الالتحاق بالبرنامج الاسترالي التأهيل الإداري الرياضي هي نفس شروط الالتحاق بالبرنامج الأمريكي ، ولكن الاختلاف في شرط السن حيث ينخفض الحد الأدنى للقبول بالدراسة إلى ١٨ عاماً ، كذلك يختلف شرط المؤهل إلى الحصول على مؤهل فوق المتوسط.

رابعاً : البرنامج السعودي :

يعتبر شروط الالتحاق بالبرنامج شروط سهلة وميسرة حيث يتطلب الأمر أن يكون الإداري (الدارس) لا يقل عن ٢٢ سنة وأن يحصل على مؤهل فوق المتوسط ، وقد يرجع إلى سهولة القبول بالدورات وذلك لقلة عدد المتقدمين أو العاملين في هذا المجال حيث كان يعتمد هذا الجانب على العمالة الخارجية أي الأجانب. كما لابد أن يكون لاعب وممارس النشاط في أحد الأندية للاشتراك في الدورات الخاصة باللعبة التي يقوم العمل بها كذلك لابد أن يكون لائقاً طبياً حتى لا يتعرض إلى بعض النواحي الطبية التي تمنعه من ممارسة عمله كإداري ومن ضمن شروط القبول لابد أن يكون لديه شهادة حسن سير وسلوك للعمل في هذا المجال ومن ضمن الشروط القبول لابد من تقديم خطاب اعتزاله كلاعب وأيضاً لابد من دفع الرسوم المقررة للاشتراك في الدورة الخاصة حتى يمنح شرط القبول بالدورة.

خامساً : البرنامج البحريني :

يعتبر شروط الالتحاق بالبرنامج البحريني شروط سهلة وميسرة إلى حد ما حيث يتطلب ألا يقل السن عن ١٨ عاماً ، والحصول على مؤهل متوسط ، مع وجود شهادة خبرة من الاتحاد الرياضي التابع له ، ويرجع الدارس سهولة الشروط إلى قلة عدد العاملين في مجال الإداري الرياضي ومحاولة تيسير الشروط لجذب أكبر عدد ممكن من الراغبين في الالتحاق بدورات الإعداد والتأهيل.

سادساً : البرنامج المصري :

يتطلب الالتحاق بالأكاديمية الأوليمبية لإعداد القادة الرياضيين الشروط التالية :

- الحصول على شهادة إتمام المرحلة الثانوية أو ما يعادلها.
- أن يكون الدارس قد مارس إحدى الألعاب حتى مستوى الدرجة الثانية على الأقل.
- أن يتراوح السن ما بين ٢٢ – ٤٠ سنة.
- سلامة السمعة والسلوك للمرشح وألاَّ يكون قد صدر ضده قرارات تأديبية.
- أن يرشح الدارس من قبل اتحاد اللعبة.
- ألاَّ يتقدم للدراسة أي دارس يكون لاعباً في صفوف أي نادي أو منتخب.
- أن يكون الدارس لائقاً من الناحية الصحية والطبية.
- يختار الدارسين وفقاً للمعايير الموضوعة من قبل الأكاديمية الأوليمبية.

من الاستعراض السابق لشروط الالتحاق لبرامج الدول قيد البحث يوجد العديد من الملاحظات يمكن أن نوجزها كما يلي :

١- بالنسبة لشرط السن كان البرنامج الاسترالي هو البرنامج الوحيد الذي يتطلب ألا يقل الالتحاق به عن سن ١٦ عاماً ، وكان الالتحاق بالبرنامج المصري يتطلب ألا يقل السن عن ٢٢ عاماً ، وكان الاتفاق في البرامج الأخرى على سن ١٨ عاماً مناسب للالتحاق بدورات التأهيل وإعداد الإداريين.

٢- بالنسبة لشرط المؤهل كان مطلوب مؤهل متوسط في برامج ثلاث دول وهى أمريكا والبحرين ومصر وكان مطلوب مؤهل فوق متوسط في برامج دولتين هما كندا ، استراليا، ولم يتطلب أي برنامج الحصول على مؤهل جامعي كشرط للالتحاق به. ويشير الدارس إلى حدوث تجاوزات في البرنامج المصري حيث يوجد العديد من الإداريين كانت شهادتهم أقل من المتوسط ومع ذلك تم إلحاقهم

بالدراسة الأساسية للإداريين وحصلوا على الشهادة ويعملون كإداريين حتى الآن.

٣- كان شرط ممارسة اللعبة قبل العمل كإداري شرط أساسي في برامج الدول فيما عدا برنامج كندا ، وبرنامج البحرين.

٤- كان شرط أن يكون المتقدم لائقاً طبياً من الشروط الأساسية ، والبرنامج الوحيد الذي لم يذكر هذا الشرط هو برنامج دولة البحرين.

٥- كان شرط إعتزال اللعبة وعدم القيد بأحد الأندية أحد متطلبات الالتحاق والبرنامج المصري، ويود الدارس أن يذكر من خلال تواجده في مجال الإدارة الرياضية حدوث استثناءات عديدة في الالتحاق بالبرنامج المصري ، فهناك العديد من اللاعبين مازالوا مقيدين بأنديتهم كلاعبين ومع ذلك حصلوا على شهادة اجتياز الدورة الأولى الأساسية ويعملون كإداريين إلى الآن.

٦- اتفقت البرامج في جميع الدول عينة الدراسة على وجود رسوم مالية للالتحاق بالدورات الدراسية.

ويشير الدارس أن تحديد شروط جيدة ومناسبة لقبول من يعمل في مهنة الإدارة هي البداية الصحيحة للارتقاء بهذه المهنة السامية ، وكذلك وجود مواصفات خاصة على من يعمل بهذه المهنة بحيث لا تصبح مهنة من لا مهنة له وخصوصاً في جمهورية مصر العربية ، حيث أصبحت هذه المهنة مرتعاً خصباً لأكل من لا مهنة له ، كذلك أدى التساهل من جانب القائمين على إدارة الأكاديمية الأوليمبية لإعداد القادة ، ونقابة المهن الرياضية ، والاتحادات الرياضية في شروط القبول إلى حدوث تجاوزات في قبول أفراد لا تنطبق عليهم الشروط إلى جانب وجود فئة دخيلة لا تستحق أن تعمل بهذه المهنة ، وهوة ما يساعد على تدهور أحوال الرياضة المصرية عموماً.

(٣) شروط وأساليب التقويم في البرامج للدول عينة الدراسة :

جدول (٢٢) شروط وأساليب التقويم

شروط الالتحاق	كندا	أمريكا	استراليا	السعودية	البحرين	مصر
الانتقال من مستوى إلى مستوى يكون بموجب امتحان شفوي	-	-	-	√	√	-
الانتقال من مستوى إلى مستوى يكون بموجب امتحان تحريري	√	√	√	√	√	√
الانتقال من مستوى إلى مستوى يكون بموجب امتحان عملي	√	√	√	√	√	√
الانتقال من مستوى إلى مستوى يكون بموجب مشروع عملي أو نظري	√	-	-	-	-	-
شروط الحضور أساس لاجتياز الدورة	√	√	√	√	√	√
يشترط نسبة الحضور ٨٠% لتقدم الدارس للامتحان في أي مادة دراسية	√	-	-	-	√	√
يشترط الحصول على الشهادة الحصول على ٤٠% من مجموع الدرجات	-	-	-	-	√	-
يشترط الحصول على الشهادة الحصول على ٥٠% من مجموع الدرجات	√	√	√	√	-	√

يوضح جدول (٢٢) شروط وأساليب التقويم التي يتم إتباعها في برامج الدول عينة الدراسة ، وفيما يلي استعراض لشروط وأساليب التقويم في برامج هذه الدول :

أولاً : البرنامج الكندي :

يعتبر شرط الحضور أساسي لاجتياز البرنامج الدراسي لإعداد وتأهيل المدرب الرياضي في كندا ، كذلك يوجد امتحان تحريري ، وامتحان عملي ، ويكون ذلك في نهاية المستوى الثالث ويكون هناك امتحان في المستوى الرابع ، وامتحان آخر عملي وتحريري في المستوى الخامس، مع التأكيد على ضرورة أن يكون لدى الإداري القدرة على وضع ملف سنوي على الأقل لفريق في نوع النشاط التخصصي كشرط للحصول على كارنيه مزاولة مهنة الإدارة ، في نهاية المستوى الثالث ، ويوجد شرط آخر هو ضرورة حصول الدارس على ٥٠% من مجموع الدرجات لكل مادة دراسية في البرنامج. (٩٦)

ثانياً : البرنامج الأمريكي :

يتضمن البرنامج الأمريكي شرط أساسي لاجتياز أي مستوى من مستويات البرنامج ألا وهو شرط حضور المحاضرات وللانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى يكون ذلك بموجب امتحان عملي ، وامتحان تحريري ، ويلزم للنجاح في اجتياز المستوى والانتقال للمستوى الأعلى الحصول على ٥٠% من مجموع درجات كل مادة دراسية. (٩٧)

ثالثاً : البرنامج الاسترالي :

تتشابه نفس شروط وأساليب التقويم في البرنامج الاسترالي مع البرنامج الأمريكي تماماً ولا يوجد بينهما اختلاف. (٩٨)

رابعاً : برنامج المملكة العربية السعودية :

يتشابه البرنامج السعودي وشروط وأساليب التقويم مع البرنامج البحريني ويختلف فقط معه في شرط الحصول على الشهادة وذلك بنسبة ٥٠% من مجموع الدرجات ، بينما البرنامج البحريني يشترط الحصول على ٤٠% فقط ، أما باقي الشروط مطابقة لنفس شروط البرنامج البحريني. (٧١ : ٣٠)

خامساً : البرنامج البحريني :

يعتبر شرط الحضور أساسي في البرنامج البحريني لاجتياز الامتحانات سواء النظرية أو العملية أو الشفهية ، ،يعتبر البرنامج البحريني الوحيد الذي يتطلب حصول الدارس على ٤٠% من مجموع الدرجات للنجاح والانتقال للمستوى الأعلى. (٧٠ : ٤٥)

سادساً : البرنامج المصري :

تتشابه أساليب التقويم في البرنامج المصري مع نظيره الأمريكي ، فيعتبر شرط الحضور شرط أساسي لاجتياز الامتحان النهائي ، كذلك يوجد امتحانات عملية ، وامتحانات نظرية للانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى

كذلك يشترط حصول الدارس على نسبة ٥٠% من الدرجة الكلية للمادة للنجاح فيها مع ملاحظة لابد من حصول الدارس على نسبة ٦٠% من الدرجة الكلية للمادة في فرع التخصص العملي كشرط أساسي للنجاح ، ويكون للدارس الراسب في أي مادة من مواد الدراسة الحق في التقدم للالتحاق بالدورة الأساسية لمرة واحدة فقط. (٣ : ٢٧)

من العرض السابق لشروط وأسلوب التقويم التي تطبق في برامج إعداد تأهيل الإداريين الرياضيين في الدول عينة الدراسة يمكن ملاحظة ما يلي :

١- كان هناك اتفاق في برامج إعداد الإداري الرياضي في الدول عينة الدراسة على شرط الحضور كشرط أساسي لاجتياز الدورة.
٢- للانتقال من مستوى عالي إلى مستوى أعلى يكون بموجب امتحانات عملية وامتحانات نظرية وذلك في برامج جميع الدول ، يضاف إلى ذلك امتحانات شفهية في برنامج السعودية، وبرنامج دولة البحرين.
٣- اتفقت برامج عينة الدول على الحصول على نسبة ٥٠% من الدرجة الكلية للمادة في المواد الدراسية ، فيما عدا دولة البحرين التي حددت حصول الدارس على نسبة ٤٠% من مجموع الدرجات للنجاح في المواد الدراسية.

ويسير الدارس إلى أن وضع شروط وأساليب للتقويم مناسبة وجيدة يعتبر أو هام ، ولكن الأهم من ذلك هو تنفيذ هذه الشروط والأساليب بدون وجود إخلال أو عدم إلتزام ، حتى يمكن اعتبار هذه الشروط للتقويم مؤشراً لتحديد مدى صلاحية فرد المتقدم للعمل في مهنة الإداري ، أم يتم استبعاده لعدم صلاحيته.

ومما سبق يتضح أن عند وضع البرنامج المقترح لابد من الاستفادة من الجوانب الإيجابية سواء في آراء الدارسين والخبراء لمحاور الدراسة ومراعاة أهم النقاط التي تم الإشارة إليها واستبعاد الجوانب السلبية وكذلك لابد من الاستعانة بالجوانب الإيجابية الموجودة في البرامج عينة الدراسة مثل البرنامج الأمريكي والبرنامج الكندي والاسترالي والبحريني والسعودي وكذلك المصري حتى يتم استخراج برنامج متكامل ومتوافق للإمكانيات سواء المادية أو البشرية لتطبيقه في جمهورية مصر العربية والذي من خلاله يعمل على رفع المستوى العلمي للإداري الرياضي.

الفصل الرابع

ومشروع البرنامج والتوصيات

الاستنتاجات ومشروع البرنامج والتوصيات

الاستنتاجات

في حدود المنهج المستخدم ، وما استعان به الدارس من أدوات جمع البيانات وما اتبعه من إجراءات ، وما توصل إليه من نتائج ، يقدم الدارس الاستخلاصات التالية :

أولاً : الدراسة التي تقدمها الأكاديمية الأوليمبية للقادة الرياضيين في ج.م.ع.

١–البرامج والمناهج :

أ - هناك استفادة من المعلومات واكتساب الخبرات والمعارف نتيجة حضور الدورات بالأكاديمية.

ب- استفاد الدارسون كثير من المعلومات سواء النظرية والعلمية وذلك لاكتساب الدارس كيفية التعامل مع اللاعبين.

ج- تقتصر الاستفادة على المعرفة فقط دون التطبيق العملي.

٢–دوافع الالتحاق بالدراسة :

أ - حضور الإداريين للدورات غالباً ما يكون من أجل العمل في مجال الإدارة.

ب- حضور الإداريين للدراسات للارتقاء بالمجال التخصصي ورفع المستوى الفني للإداري.

ج- من أهم دوافع الإداري حضوره للدورات الترقية لدرجة أعلى في الاتحاد التابع له.

٣–الملاعب والمنشآت والأدوات :

أ - الملاعب المستخدمة تتلاءم مع طبيعة الدراسة ، وهناك تخطيط دائم للملاعب.

ب- يوجد صيانة دائماً للمرافق المستخدمة.

ج - عدم توفر أجهزة تكنولوجيا التعليم أثناء الدراسة.

د - عدم استخدام وسائل تعليمية حديثة تسهل استيعاب الدارس.

هـ - وجود أماكن مخصصة للطعام لائقة ومناسبة.

٤–الفترة الزمنية للبرامج :

أ - عدم كفاية المدة المقررة للدورة بما يتناسب مع المواد الدراسية.

ب- الالتزام بنسبة الحضور ٨٠% كان له تأثير إيجابي لحضور المحاضرات.

ج - الشعور بالإرهاق نتيجة تكدس المواد الدراسية والاهتمام بالجانب الكمي وليس الكيفي.

د - عدم كفاية الوقت المخصص لمادة التخصص.

هـ- هناك تناسق بين الوقت المخصص للمحاضرة النظرية والمادة الدراسية.

٥– المحاضـرون :
أ - اعتماد المحاضر دائماً على الشرح اللفظي مع شعور الدارس بعدم اهتمام المحاضر بدرجة استيعاب الدارس.
ب- عدم مناسبة التخصص العلمي لبعض المحاضرين مع محتوى البرامج الموضوعية ، وكذلك عدم الالتزام مسبقاً بمناهج لها محتويات ثابتة مما قد يضعف المستوى التعليمي للدارسين.
٦–التقويم :
أ - عملية التقويم بالدورات الدراسية تم بصورة فردية.
ب- وسائل التقويم المتاحة تقليدية وغير متنوعة.
ج - لا يوجد تقويم للدارس أثناء المحاضرة مما أفقد الدارس المشاركة الإيجابية الفعالة أثناء المحاضرة.
د - لا يوجد أي عمليات متابعة والتقويم من قبل إدارة الدورة والمسئولين رغم أهمية ذلك الجانب.
ثانياً : برامج تأهيل الإداري في بعض دول العالم :
١– متوسط مستويات تأهيل الإداري في معظم دول العالم يتراوح ما بين أربع وخمس وغالباً يختص الثلاث المستويات الأولى بإعداد الإداري عموماً بينما يتركز في المستويين الرابع والخامس بتأهيل الإداري المتخصص.
٢– هناك اهتمام بالجانب التطبيقي سواء الميداني أو التطبيقي النظري وعلى هذا تتنوع وسائل التقويم.
٣– هناك تباين في وسائل تنفيذ البرامج بما يحقق التكامل بين العلوم المختلفة لخدمة الهدف من عملية التأهيل.
٤– اهتمام مؤسسات تأهيل الإداري في الدول عينة الدراسة بمعايير اختيار الدارسين كحد أدنى للالتحاق بالدراسة في كل مستوى من مستويات التأهيل.
٥– تبنى نظرية تأهيل الإداري على إكسابه الخبرات من مختلف العلوم التي تؤهله للتخطيط سواء تربوياً وفنياً وإدارياً [شكل متكامل.
٦– تأهيل الإداري الرياضي للقيام بواجباته كقائد سواء في المدرسة أو النادي أو الاتحاد التابع له.
٧– تهتم مؤسسات التأهيل بإعداد دليل نظري يضم فيه جميع أساليب التقويم الذاتي وذلك لاكتساب خبرات جديدة.

شروع برنامج مقترح لإعداد إداري الفرق الرياضية بجمهورية مصر العربية
بعد عرضه على خبراء الإدارة الرياضية

تقديم :

لقد احتلت عمليات الإصلاح الإداري الإداري مكانة بارزة. وأصبح تطوير الجهاز الإداري ورفع كفاءته موضع اهتمام المسئولين في الدولة حيث تعددت مجالات الإصلاح الإداري ومناهجه ، وتمثل بعضها في إنشاء أجهزة متخصصة وتشكيل لجان من القادة الإداريين والخبراء الأجانب فضلاً عن عقد الكثير من المؤتمرات وعلى الرغم مما أسهمت به هذه الجهود في إحداث التحسن الملموس في قدرات الجهاز الإداري للنهوض بأهدافه ، فما زال يعانى الكثير من المعوقات الإدارية والتنظيمية والسلوكية التي أثرت وما زالت تؤثر بالسلب على مستوى أدائه في الإدارة.

١- هدف البرنامج :

إعداد وتأهيل إداري الفرق الرياضية بجمهورية مصر العربية وتزويدهم بمجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وتنمية مهاراتهم الإدارية والسلوكية وذلك لتطوير قدراتهم القيادية وزيادة فعاليتها لرفع القدرة على تحمل المسئوليات الإدارية وذلك من خلال :

- اكتساب القدرة على تخطيط البرامج الإدارية خلال الموسم الرياضي.
- اكتساب الخبرات والمعلومات التي تمكنه من تنفيذ واجباته الإدارية سواء في الأندية أو الهيئة التي يعمل بها.
- اكتساب القدرة على حل المشكلات بصورة سليمة وفق أسس علم الإدارة الرياضية ، والعلوم الرياضية المرتبطة لتحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة للشئون الإدارية.
- اكتساب الخبرات الإدارية التي تمكنه من تدعيم القدرة على اتخاذ القرار الإداري والفني في ضوء الاعتبارات الموضوعية والعلمية لعلوم الإدارة الرياضية وأسس الاتصال.

٢- المستفيدون :

إداري الفرق الرياضية سواء في الأندية أو الهيئات الرياضية.

٣- السياسات العامة للمشروع :

لضمان تحقيق أهداف البرنامج المقترح يضع الدارس السياسات التالية :

- يتم الالتحاق بالبرنامج التدريبي وفقاً لشروط تسجيل خاصة بكل مستوى.
- يضم البرنامج مجموعة من المستويات تتحدد وفقاً لمستوى الإداري عند التسجيل.
- الالتزام بحضور ٨٥% على الأقل من الزمن المحدد للمستوى.
- تفرغ الدارس تفرغاً كاملاً للدراسة.

- يتم توفير مكان للإقامة من قبل الهيئة المنفذة للبرنامج.
- يتم توفير مكان للتدريب العملي.
- ينتهي برنامج كل مستوى تقويم موضوعي لمستوى التحصيل الدراسي (نظرياً وعلمياً).
- يحدد دليل دراسي مطبوع لكل مستوى يكون في متناول الدارس عند الالتحاق بالدراسة.

٤- يتولى تنفيذ المشروع لجنة تنسيقية مشتركة من الهيئات التالية :
- اللجنة الأوليمبية المصرية.
- المجلس الأعلى للشباب والرياضة.
- الاتحادات الرياضية.

٥- يقوم على تنفيذ البرنامج :
- متخصصين علميين من أساتذة الجامعات وخاصة كليات التربية الرياضية والطب.
- إداريون المنتخبات القومية والتي لا تقل خبرتهم عن ١٠ سنوات في ذلك المجال للاستفادة منهم في متابعة الجانب التطبيقي.
- حكام دوليين وفقاً للتخصصات.

٦- مدة البرنامج :

يحتوى البرنامج ٤٠٠ ساعة على مدار ١٦ أسبوع موزعة على أربع دورات مدة كل دورة ٤ أسابيع وبيانها كالآتي:
- الدورة الأولى ٧٢ ساعة للمواد النظرية بالإضافة إلى ٣٠ ساعة للبحوث.
- الدورة الثانية ٦٨ ساعة للمواد النظرية بالإضافة إلى ٣٠ ساعة للبحوث.
- الدورة الثالثة ٧٤ ساعة للمواد النظرية بالإضافة إلى ٣٠ ساعة للبحوث.
- الدورة الرابعة ٦٦ ساعة للمواد النظرية بالإضافة إلى ٣٠ ساعة للبحوث.

يضاف لكل دورة مدة ساعة ونصف أعمال إدارية.

٧- تقويم الدارستن :
- تقسيم محتويات المواد الدراسية إلى أربع دورات.
- يجرى اختبار في نهاية كل دورة.
- يضاف إليها درجة البحوث.
- يحصل الدارس على شهادة إتمام الدورة التي تم حضورها.
- يتم متابعة الدارس خلال الدورة مع الاستعانة بميزان تقدير مناسب لكل موقف بالإضافة إلى الاختبارات الشفهية (التطبيقية).

- يحصل الدارس على شهادة إتمام الدورات الأربع بنجاح وتعتبر أعلى الشهادات التي تؤهله للعمل في أعلى المناصب الإدارية سواء في الأندية أو الهيئات الرياضية.

٨- شروط القبول بالدراسة :

- ممارسة النشاط الرياضي كلاعب مدة لا تقل عن ١٠ سنوات.
- أن يتراوح السن ما بين ٢٥ سنة إلى ٤٠ سنة.
- أن يكون حسن السير والسلوك أثناء ممارسة النشاط كلاعب.
- أن يجتاز الاختبارات الطبية بنجاح.
- لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع المواقف والظروف المتغيرة.
- لديه الحب والتأهل للعمل في هذه المهنة.
- لديه الاستعداد لاكتساب خبرات ومعلومات جديدة في المجال الرياضي.

٩- استمارة الاستفتاء :

انطلاقاً من نتائج استجابات عينة الدراسة على استمارة الاستفتاء والتي أظهرت وبنسب عالية أن إداري الفرق الرياضية بالأندية والهيئات الرياضية في حاجة ماسة إلى الإعداد الإداري فقد قام الدارس بإعداد استمارة استفتاء ملحق (د) يحتوى على جميع المواد الدراسية التي يجب على الإداري دراستها في الدورات التي يقوم بحضورها والتي يجب أن يحتويها البرنامج المقترح لإعداد الإداري الرياضي ويعتمد الدارس في ذلك على العوامل الآتية:

أ - خبرة الدارس في مجال النشاط الرياضي.

ب- دراسة للمصادر العلمية وكذلك البرامج المختلفة لإعداد الإداري.

جـ- استشارة المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وطرق التدريس والمناهج.

د - استشارة بعض المديرين ذو خبرة في مجال الإدارة الرياضية في الأندية والهيئات الرياضية نحوهم المواد التي يجب تدريسها في دورات الإعداد. قام الدارس بعرض الاستمارة على (٥) خبراء من أعضاء هيئة التدريس. بعد استطلاع أراء الخبراء على عدد (٤٣) مادة دراسية نظرية على اعتبار وضع درجة من عشرة (١٠) لكل مادة دراسية وبعد جمع درجات الخبراء وحساب النسبة المئوية لوحظ أن المواد الدراسية قد حصلت على أكثر من ٢٥% من مجموع الدرجات عدا كل من المواد (فسيولوجي- الميكانيكا الحيوية- أصول تدريس التربية الرياضية- اقتصاديات الرياضية- علم التشريح- أسس علم التربية). فقد حصلت كل منها على نسبة أقل من ٢٥% ولذا فقد تم استبعادها من وضعها ضمن المواد الدراسية للبرنامج المقترح.

١٠- محتويات البرنامج :

م- المواد حسب أهميتها :

١- العملية الإدارية وعناصرها.
٢- الإدارة الرياضية.
٣- التخطيط الرياضي- مفهومه. أهدافه. أنواعه.
٤- التنظيم- مفهومه- أهدافه- أنواعه.
٥- التنظيم الرياضي بمصر.
٦- التنظيم الرياضي الدولي.
٧- التنظيم الإداري للاتحادات الرياضية.
٨- الاتحاد الإفريقي ونظمه.
٩- الاتحاد الدولي ونظمه.
١٠- تنظيم وإدارة الدورات الرياضية.
١١- التوجيه في المجال الرياضي.
١٢- القيادة في المجال الرياضي.
١٣- دور الإداري في العملية الإدارية.
١٤- أساليب ومهارات الإداري الرياضي.
١٥- الرقابة في المجال الرياضي.
١٦- التسويق الرياضي.
١٧- اتخاذ القرار.
١٨- الشئون المالية.
١٩- قانون الشباب والرياضة.
٢٠- التسجيل والسجلات.
٢١- إدارة مراكز المعلومات ونظم التوثيق والكمبيوتر.
٢٢- التنمية الإدارية.
٢٣- سيكولوجية المنافسات.
٢٤- سيكولوجية العمل مع الجماعات.
٢٥- علم الإحصاء.
٢٦- علم التدريب الرياضي.
٢٧- الاختبارات والمقاييس.
٢٨- المبادئ العامة للتدريب الرياضي.
٢٩- علم النفس الرياضي.
٣٠- التقويم.
٣١- علم الاجتماع الرياضي.
٣٢- التغذية للرياضيين.
٣٣- لغة إنجليزية.

٣٤- الإسعافات الأولية.
١١- محتويات المواد الدراسية :
١- العملية الإدارية وعناصرها:
- نظرية الإدارة. - تعريف الإدارة. - عناصر الإدارة.
٢- الإدارة الرياضية :
- مفهومها. - مبادئها.
- مجالات الإدارة في ميادين التربية الرياضية.
٣- التخطيط الرياضي:
- مفهومه. - أهدافه. - أنواعه.
٤- التنظيم :
- مفهومه. - أهدافه. - أنواعه.
٥- التنظيم الرياضي بمصر :
- الأجهزة والهيئات بالشباب والرياضة.
- الأجهزة الحكومية.
- الخريطة التنظيمية للمجلس الأعلى للشباب والرياضة.
- الخريطة التنظيمية لمديريات الشباب والرياضة.
٦- التنظيم الرياضي الدولي :
- اللجنة الأوليمبية. - تاريخ الألعاب الأولمبية.
- الدورات الأوليمبية.
٧- التنظيم الإداري للاتحادات الرياضية :
- لائحة النظام الأساسي. - إدارة الاتحادات.
- النواحي المالية.
- المناطق التابعة له. - الإشراف أو المتابعة.

٨- الاتحاد الإفريقي ونظمه :
- تنظيمه. - الدول التابعة له.
- النواحي المالية. - إدارته.
٩- الاتحاد الدولي ونظمه :
- لائحة النظام السياسي. - إدارة الاتحاد.
- النواحي المالية. - الإشراف والمتابعة.
١٠- تنظيم وإدارة الدورات الرياضية :
- اللجنة العليا. - لجان الدورة.
- اختصاص اللجان. - الميزانية (النواحي المالية).

١١- التوجيه في المجال الرياضي :
- مفهومه. - أسسه ومبادئه.
- أهمية التوجيه في التربية الرياضية.

١٢- القيادة في مجال التربية الرياضية :
- مفهوم القيادة. - القدرة الإدارية. - السلطة الإدارية
- أنماط القيادة.
- المهارات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القيادة.
- أهمية القيادة الإدارية.

١٣- دور الإداري في العملية الإدارية :
- تحديد الأهداف. - رسم السياسات.
- وضع البرامج للتنفيذ.
- تصميم الهيكل التنظيمي. - السلطة والمسئولية.

١٤- أساليب ومهارات الإداري الرياضي :
- الخطط والبرامج. - تدريب الإداري.
- الأداة التي عن طريقها يمكن الوصول إلى الأهداف.
- المهارات الفنية لإداري الرياضي.

١٥- الرقابة في المجال الرياضي :
- الرقابة مفهومها وأهدافها.
- الرقابة في الهيئات الخاصة بالشباب والرياضة.
- التقويم في المجال الرياضي.

١٦- التسويق الرياضي :
- مفهومه. - أهدافه. - أنواعه.

١٧- اتخاذ القرار :
- مفهومه. - المشاركة في اتخاذ القرار.
- مراحل اتخاذ القرار.
- فاعلية القرار. - الشخصية الرياضية.

١٨- الشئون المالية :
- اللائحة المالية. - الميزانية.
- الشراء والبيع. - المخازن.

١٩- قانون الشباب والرياضة :
- القانون.

٢٠- التسجيل والسجلات :
- أهمية التسجيل.
- أنواع السجلات لدى الإداري الرياضي.
- التقارير وأنواعها.

٢١- إدارة مراكز المعلومات ونظم التوثيق والكمبيوتر :
- مقدمة الحاسبات الآلية ونظم المعلومات.
- أساسيات البرمجة.
- نظم تشغيل الحاسبات الشخصية.
- لغة البيزك وتطبيقاتها العملية.

٢٢- التنمية الإدارية :
- مفهوم التنمية.
- أهداف التنمية.
- مراحل تطوير التنمية الإدارية.

٢٣- سيكولوجية المنافسات :
- سيكولوجية النشاط الرياضي.
- سيكولوجية المنافسات الرياضية.
- سيكولوجية الفرد الرياضي.

٢٤- سيكولوجية العمل مع الجماعات :
- مراحل النمو.
- سيكولوجية الجماعة الرياضية.
- العوامل النفسية المؤثرة في مستوى اللاعب.

٢٥- علم الإحصاء :
- أسلوب البحث الإحصائي.
- التمثيل البياني للتوزيعات التكرارية.
- المتوسطات.
- مقاييس التشتت.

٢٦- علم التدريب الرياضي :
- مفهوم التدريب الرياضي.
- أسس علم التدريب.
- مبادئ علم التدريب.
- أهداف التدريب الرياضي.
- الإعداد المهاري.
- الإعداد الخططي.
- الإعداد البدني.

٢٧ - الاختبارات والمقاييس :
- معنى القياس والاختبار والتقويم.
- الحاجة إلى الاختبارات والمقاييس في التربية الرياضية.
- شروط الاختبار الجيد.

٢٨- المبادئ العامة للتدريب الرياضي :
- مفهوم التدريب الرياضي.
- مفهوم الحمل ومكوناته.

٢٩- علم النفس الرياضي :
- التحليل النفسي.
- سيكولوجية اللاعب الرياض.
- الأنماط الرياضية.

٣٠- التقويم :
- مفهوم التقويم.
- مبادئ التقويم.
- أسس التقويم.
- أهداف التقويم.

٣١- علم الاجتماع الرياضي :
- مفهوم علم الاجتماع.
- مفهوم علم الاجتماع الرياضي.
- أهداف علم الاجتماع الرياضي.

٣٢- التغذية الرياضية :
- السعرات الحرارية للمواد الغذائية.
- وظائف المواد الغذائية.
- وظائف الطاقة.

٣٣- الإسعافات الأولية :
- كيفية التعامل مع الإصابة مباشرة.

٣٤- لغة إنجليزية :
- مصطلحات الإدارة الرياضية.
- الإدارة الرياضية.

ملاحظة :

تقييم الدارسين تبعاً للآتي :

١- ٢٠% من الدرجة النهائية للمواظبة والمشاركة الإيجابية أثناء المحاضرات.
٢- ٦٠% للامتحان التحريري.
٣- ٢٠% اختبار شفوي تطبيقي.
٤- تقدير لإعداد بحث في كل مرحلة ١٠٠ درجة تجمع على درجات الدارس.

الأهداف المتوقعة لتطبيق المشروع :

١- زيادة اتساع قاعدة الإداري الرياضي بجمهورية مصر العربية.
٢- ارتفاع مستوى العلمي للإداري الرياضي.
٣- نشأ إداري محترف يواكب التطوير الرياضي على مستوى العالم.
٤- عمل بروتوكول دولي متبادل بين الدول لتأهيل إداري الفرق الرياضية.

٥- ارتفاع مستوى اللعبة لوجود إداري على درجة عالية من المستوى العلمي.
٦- زيادة الحافز المالي للإدارة بما يتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به.
٧- وجود مستويات يتم من خلالها تصنيف الإداري والمرحلة السنية التي يعمل بها ومعرفة مدى إنجازه للفترة التي عمل بها.
٨- ربط الأسلوب العلمي (النظري) بالتطبيق من خلال الاستفادة من الدورات التي تمت دراستها.

التوصيات :

في ضوء ما توصل إليه الدارس من نتائج واستنتاجات يقدم الدارس التوصيات التالية :

١- اعتماد بروتوكولات واتفاقيات رسمية في مجال تأهيل الإداري يبين الهيئات المحلية والهيئات الدولية لتبادل الخبرات واكتساب معلومات ومعارف جديدة وخاصة مع الدول المتقدمة في مجال إعداد وتأهيل الإداري الرياضي وذلك من خلال قنوات اتصال بين الهيئات المعنية (الأكاديمية الأوليمبية – الاتحادات الرياضية – المجلس الأعلى للشباب والرياضة) والدول المتقدمة حيث يحدث تبادل ودورات تثقيفية سواء داخل البلاد أو خارجها ويتم ذلك بوضع بروتوكول يبين هذه الدول وذلك للتطلع على أحدث ما وصلت إليه هذه الدول من هذا الجانب.
٢- الاهتمام بتحسين أوضاع الإداريين من خلال نقابة المهن الرياضية ووجوب تخصيص كادر وظيفي ومالي لمهنة الإداري الرياضي وفقاً للمستوى ويتم ذلك من خلال اهتمام النقابة بمهنة الإداري الرياضي لما يقوم من جهد أثناء الموسم الرياضي ووضع الإداري في المكانة اللائقة بها بجانب تحديد كادر مالي تبعاً للمستوى الذي يعمل به ولعل ذلك يعطى فرصة كبيرة لخريجي كليات التربية الرياضية وغيرها للاتجاه إلى هذه الوظيفة الحيوية والتربوية.
٣- بالنسبة للإداري الرياضي ، توصى الدراسة إيجاد مدخل علمي لإعداد وتدريب وتأهيل القادة الرياضيين بصفته المحور الرئيسي للتنمية الإدارية من ناحية والمحك الأساسي لرفع المستوى الثقافي لدى القادة الإداريين من ناحية أخرى ويتم ذلك من خلال التخطيط للمناهج الدراسية التي تدرس في الدورات أو كليات التربية الرياضية لكي يصبح خريجاً إدارياً ورياضياً.
٤- توفير أماكن مناسبة ومجهزة لتدريس الجانب العملي والتطبيقي ويقترح الدارس بأن هذا الجزء الهام ما يشبه بالتدريب الميداني سواء في الأندية أو مراكز الشباب وذلك مع المراحل السنية المختلفة.

٥- لابد من إدخال بعض التعديلات على الموضوعات والمقررات الدراسية في دورات تأهيل الإداري الرياضي بما يتناسب مع التطور الذي يحدث على الساحة الرياضية ، وضع برنامج تخطيطي لأهم المواد الدراسية التي يحدث فيها التعديل وفق أحدث النظم التي توصلت إليها الدول المتقدمة والتي تتناسب مع إمكانياتنا سواء المادية أو البشرية حتى يمكن مواكبة التطور الذي يحدث نحو تأهيل الإداري الرياضي ويتم ذلك من خلال :

أ – إعداد وضع مناهج دراسية متخصصة ومحددة الأهداف والمحتوى العلمي.

ب- الالتزام بتدريس الساعات المقررة بالنسبة لكل مادة.

جـ- الاهتمام بتوفير أجهزة تكنولوجيا التعليم واستخدامها الفعلي في المحاضرات.

د – العمل على إنشاء مكتبة متخصصة مزودة بأحدث المراجع العلمية.

هـ- تنويع وسائل التقويم وأشكاله حتى يعطى للدارس الدافع في التعليم.

٦- تطوير لائحة كليات التربية الرياضية بما يضمن تخرج كوادر وإداريين رياضيين على درجة كبيرة من الفهم والوعي الرياضي وهذا يعكس مدى التناسق بين كليات التربية الرياضية والمؤسسات والهيئات وتلبية حاجات الإدارة الرياضية وذلك من خلال وضع سياسة واضحة ومحددة من دافع احتياجات الأندية والهيئات للإداريين للمؤهلين بما يما يضمن إعداد كوادر وقيادات رياضية واعية وعلى درجة عالية من الفهم والوعي الرياضي.

١- ضرورة الاهتمام بالدراسات الخاصة بالقيادة الرياضية بصفة عامة والدراسات الخاصة بتأهيل الإداري الرياضي بصفة خاصة وذلك من خلال كليات التربية الرياضية أو الأكاديمية الأولمبية أو الاتحادات الرياضية ولا تبالغ الدراسة إن أوصت بضرورة تخصيص جاذب من التدريس في كليات التربية الرياضية بما يساعد على تخرج كوادر رياضية علمية مؤهلة للقيام بدور إيجابي في العمل الإداري فضلاً على ترسيخ المفاهيم الإدارية ورفع مستوى الثقافة لدى الخريج.

المراجـــــــــــــــع

أولاً : المراجـــع العربية
ثانياً : المراجـــع الأجنبية

المراجـــــــــــــع

أولاً - المراجع العربية :

١- إجلال عبد المنعم حافظ : أساسيات إدارة الأعمال ، القاهرة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ١٩٩٩م.

٢- أحمد سعد عبد الله شريف " تقويم الاتحاد العربي للألعاب الرياضية" القاهرة كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، بدون ناشر ٢٠٠١م.

٣- الأكاديمية الأوليمبية للقادة الرياضية : اللائحة الداخلية في الشئون الإدارية، القاهرة ١٩٨٣م.

٤- أمير أحمد السيد التوني، نبيلة توفيق : مبادئ الإدارة ، أسيوط ، بدون ناشر ١٩٩٦م.

٥- أمين أنور الخولي : أصول التربية البدنية والرياضية، القاهرة ، دار الفكر العربى، ط١ ، ١٩٩٦م.

٦- أمين الخولي، أسامه راتب، التربية الحركية للطفل ، القاهرة ، دار الفكر العربي، ١٩٩٢م.

٧- انتصار يونس ، السلوك الإنساني ، ط٨ ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٩١م.

٨- المجلس الأعلى للشباب والرياضة : قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة واللوائح المنظمة للاتحادات الرياضية والأندية، القاهرة ١٩٩٦م.

٩- المجلس الأعلى للشباب والرياضة، اللائحة الأساسية للمركز القومي للإعداد القادة الرياضية، القاهرة، ١٩٧٨م.

١٠- المجلس الأعلى للشباب والرياضة، قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة ، القاهرة ، مركز المعلومات والتوثيق، ١٩٨٦م.

١١- بلال عبد العزيز سيد: دراسة تقويمية للعمل الإدارة للإتحاد المصري للسلاح ، القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، بدون نشر ، ١٩٩١م.

١٢- بهجت عطية بهجت : المشكلات التي تواجه مبنى مؤسسات لإعداد وتدريب القادة الإداريين الرياضيين في القاهرة والجيزة القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، بدون ناشر ١٩٩٧م.

١٣- ثيودور ليفيت ترجمة نيفين غراب : الإدارة الحديثة ، كندا ، ط١، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م.

١٤- جلال بكير، محمود حسان : الأصول العلمية للإدارة ، القاهرة ، الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدرسية والوسائل التعليمية ، ١٩٧٥م.

١٥- جمال الدين على العدوى، تقويم الوظائف الإدارية لمراكز تدريب الناشئين في ج.م.ع. القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، بدون ناشر ، ١٩٨١م.
١٦- جمال محمد على : تصميم برامج للتنمية الإدارية في المجال الرياضي ، أسيوط ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، بدون ناشر ، ١٩٩٨م.
١٧- جمال محمد على ، أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاجتماعي الاقتصادي ، أسيوط ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، بدون ناشر،١٩٩٣.
١٨- حازم عبد المحسن : " برنامج مقترح لتأهيل المدرب الرياضي في جمهورية مصر العربية، القاهرة ، كلية التربية الرياضية جامعة حلوان ، بدون ناشر ، ١٩٩٧م.
١٩- حسن أحمد توفيق : الإدارة العامة، بيروت ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٠م.
٢٠- حسن شلتوت، حسن سيد معوض : التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، القاهرة ، دار المعارف، ١٩٨٠م.
٢١- حليم المنيرى، عصام بدوى : **الإدارة في الميدان الرياضي،** القاهرة ، المكتبة الأكاديمية الجزء الأول، ١٩٩١م.
٢٢- حمادة محمد طلبه : "تقويم العمل الإداري للإتحاد المصري لكرة القدم" ، القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، بدون ناشر ، ١٩٩٩م.
٢٣- خالد محمد على حسن : "تطوير العمل الإداري في أندية المسنين" القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، بدون ناشر ٢٠٠٠م.
٢٤- رمضان أبو زيد محمد : دراسة موجزة عن إرشادات في مجال اختيار وإعداد المدرب ، القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان بدون ناشر ، ١٩٩٥م.
٢٥- سامية فريد محمد : تقويم المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية لكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية ، أسيوط كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، بدون نشر ، ,٢٠٠٥
٢٦- سعيد يس عامر – على محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة –، القاهرة ، ط١ ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، ١٩٩٨م.
٢٧- سيد الهواري : الإدارة ، الأصول والأسس العلمية " للقرن ١١ " القاهرة ، ط٢ ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٠م.

٢٨- سيد الهواري : الإدارة والأصول والأسس العلمية، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ط٩ ، ١٩٩٢م.
٢٩- سيد حسن شلتوت، حسن سيد معوض : التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٠م.
٣٠- سيد محمود الهواري: الإدارة أصول والأسس العلمية، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧م.
٣١- طلحه حسان الدين، عدله عيسى، مقدمه في الإدارة الرياضية، القاهرة مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧م.
٣٢- عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، بيروت ، دار النهضة للطباعة والنشر، ١٩٧٨م.
٣٣- عاصم محمد عشماوى: تقويم أساليب الرقابة بالاتحاد المصري لكرة القدم، القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، بدون ناشر ١٩٩١م.
٣٤- عبد الحميد شرف : البرامج في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧م.
٣٥- التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧م.
٣٦- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩م.
٣٧- عبد الغفور يونس : تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت ، دار النهضة العربية ١٩٧١م.
٣٨- عثمان رفعت : ندوة صناعة البطل، القاهرة ، سلسلة الندوات العلمية الرياضية المجلس الأعلى للشباب والرياضة، ١٩٩٢م.
٣٩- عز الدين على راضى : دراسة تقويمية للعمل الإداري بالاتحاد المصري لسباحة المسافات القصيرة، القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، بدون ناشر ، ١٩٩٣م.
٤٠- عصام الدين عبد الخالق : التدريب الرياضي نظرياته وتطبيقاته القاهرة ، دار المعارف، ١٩٩٢م.
٤١- عصام بدوى : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، القاهرة ، ط١ ، دار الفكر العربي، ٢٠٠١ م.
٤٢- على السلمي، أحمد فهمي جلال، محمد المحمدي ماضي، أساسيات الإدارة القاهرة ، بدون ناشر ، ١٩٩١م.
٤٣- علي السلمي ، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧١م.

٤٤- علـي الشـرقاوي: إدارة الأعمـال " الوظـائف والممارسـات "، القـاهرة ، دار النهضة العربية، ١٩٩٢م.
٤٥- عمرو أحمد الجمال : دراسة تقويمية للأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضية ، بالقاهرة، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، بدون ناشر ، ١٩٩٣م.
٤٦- عمـرو غنـايم، علـى الرشـاوى : تنظـيم وإدارة الأعمـال، بيـروت ، دار النهضة العربية، ١٩٨٠م.
٤٧- فكري حسن ريان : تخطيط المناهج الدراسية وتطويرها ، الكويت ط١ ، جـ٢، ١٩٨٤م.
٤٨- فـوزي طـه إبـراهيم، رجـب أحمـد، المنـاهج المعاصـرة، الإسـكندرية ، مطابع التقدم الفني – ١٩٨٣م.
٤٩- كاميليـا فهمـي رزق عبـده: دراسـة تقويميـة للنشـاط الرياضـي للطـلاب الوافـدين بجمهوريـة مصـر العربيـة ، القـاهرة ، كليـة التربيـة الرياضية ، جامعة القاهرة ، بدون ناشر، ١٩٨٦م.
٥٠- كمال أبو الخير : العلمية الإدارية، التطبيق الإداري، القاهرة ، دار الجبل للطباعة والنشر، ١٩٧٧م.
٥١- كمـال حمدي أبـو الخير : أصـول الإدارة العلميـة، القـاهرة ، مكتبـة عين شمس ، ١٩٧٤م.
٥٢- كمــال درويــش، محمــد الحمــامي، ســهير المهنــدس: الإدارة الرياضــية، القاهرة مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٠م.
٥٣- كمــال درويــش، محمــد الحمــامي، ســهير المهنــدس، الإدارة الرياضــية والأسس والتطبيقات ، القاهرة، مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٣م.
٥٤- ليلــى عبـد العزيـز زهران"برنــامج مقتــرح لكليــات التربيــة الرياضــية في جمهوريـة مصـر العربيـة ، القـاهرة ، كليـة التربيـة الرياضية جامعة القاهرة ، رسالة دكتوراه منشورة، ١٩٧٩م.
٥٥- ماجد مسعد فرغلي، دراسة تقويمية لتنظيمات اللجنة الأوليمبية القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، بدون ناشر ١٩٨٨م.
٥٦- محمد أبو صالح الخوالدة : " تطوير مناهج التعليم الجامعي في الـوطن العربي القاهرة ، مجلة علوم تربوية العدد الأول، يوليو ١٩٩٣م.
٥٧- محمـد الحمـامي وأمـين الخـولي : أسـس بنـاء بـرامج التربيـة الرياضـية القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٠م.
٥٨- محمد السيد خليل : التربية البدنية والرياضية، المنصـورة ، كليـة التربيـة الرياضية ، جامعة المنصورة ، بدون ناشر ، ٢٠٠٠م.
٥٩- محمد حسن علاوى : سيكولوجية التدريب والمنافسات ، القاهرة ، ط٧ دار المعارف، ١٩٩٧م.

٦٠- سيكولوجية التدريب والمنافسات ، القاهرة ، ط٢ دار المعارف، ١٩٧٧م.
٦١- محمد سمير حسن عرفات الشاهد ، نموذج لاختيار قادة مراكز الشباب القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، بدون نشر ، ١٩٩٥م.
٦٢- محمد شفيق : السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل مع الشباب القاهرة ، مؤسسة دار الشعب للصحافة والطبع والنشر، ٢٠٠٠م.
٦٣- محمد ماهر عليش، أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٧٠م.
٦٤- محمد محمد الحمامى : " رؤية مستقبلية لمناهج الرياضية المدرسين في الوطن العربي"، القاهرة ، بحوث مؤتمر رؤية مستقبلية للتربية البدنية والرياضية في الوطن العربي ٢٢- ٢٤ ديسمبر ١٩٩٣م.
٦٥- محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة عالم الكتب ، ١٩٨٤م.
٦٦- محمود فتحي عكاشة ، علم النفس الاجتماعي ، الإسكندرية ، مطبعة الجمهورية ، ١٩٩٥م.
٦٧- ميرفت صادق، ماجدة إسماعيل، بدور المطاوع، تقويم الخطة الدراسية لإعداد تلاميذ التربية البدنية والرياضية للمرحلة الابتدائية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، القاهرة ، جامعة القاهرة ، بحوث نوفمبر رؤية مستقبلية للتربية البدنية والرياضية في الوطن العربي، ٢٢– ٢٤ ديسمبر ، مجلد كلية التربية الرياضية للبنين، ١٩٩٤م.
٦٨- مصطفى عصمت محمد : إعداد مدرب كرة القدم في جمهورية مصر العربية، القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان بدون ناشر ، ١٩٨٨م.
٦٩- مصطفى عصمت محمد، دراسة تقويمية للعمل الإداري في كرة القدم جمهورية مصر العربية، القاهرة ، كلية التربية الرياضية جامعة حلوان ، بدون ناشر ، ١٩٩٦م.
٧٠- معهد البحرين الرياضي ، برنامج إعداد وتأهيل القادة الرياضيين البحرين ، ١٩٩٣م.
٧١- معهد إعداد القادة ، اللائحة الأساسية لإعداد القادة الرياضيين السعودية ، الرياض ، ١٩٩٦م.
٧٢- مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات في الإدارة الرياضية، القاهرة ، ط مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩م.
٧٣- ناصر محمد العويلي : إدارة السلوك التنظيمي، الرياض ، ط١، دار مرامر للنشر، ١٩٩٣م.

٧٤- نبيل محمد أحمد : "تقييم الهيكل التنظيمي والإداري للاتحاد المصري لألعاب القوى للهواة، الإسكندرية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية ، بدون ناشر ، ١٩٨٠م.
٧٥- نبيه عبد الحميد سليمان العلقامي : بعض القياسات الإدارية وأثرها على رفع إنتاجية مراكز الشباب بمحافظة القاهرة القاهرة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة القاهرة ، رسالة دكتوراه منشورة ، ١٩٨٠م.
٧٦- وائل أحمد رفاعي : الفروق في الاحتراق النفسي لدى مدربي الألعاب الجماعية والفردية، القاهرة ، كلية التربية الرياضية جامعة حلوان ، بدون ناشر ، ١٩٩٨م.

ثانياً - المراجع الأجنبية :

77- *Bacher Charles. A. & Wuest Peborah,* ***A Faindations of physical Education and sport styauis****, Times Mirror Mogby College publications. 1981.*

78- *Boyee, B.A. and King, V.: Goal setting strategies for coaches.* ***Journal of physical education recreation and Dance****, 1993.*

79- *Bruner, R. and Hill, D.: Using Learning Styles Research in Coaching* ***Journal of physical education and Dance****, 1992.*

80- *Clayne, R Jensen:* ***Adminictration Management of physical Education and A thleti, prograns****.*

81- *Coulson, Thomas & Colin: The future of the organization achieving, excellence through business transformation, Kogan Col. 1997.*

82- *Donnelly, J. Gribson: Management, Journal of Management, Richard Inc. 1990.*

83- *Dubrin A.: Essentials of Management, 3 ed, South Publishing, Co., 1999.*

84- *Edurin Flippo :* ***"Principales of personal Management"****, New York, Megrow-Hill, 1971.*

85- *Governali, Poul: The physical Educator as coach. Quest, 1998.*

86- *Iarry M. Leith:* ***"Cooches Guide to Sport Administration"*** *Management Curriculum, PHD University of Toronto, Champoign, Hinois, 1991.*

87- *In Mcelevery G. Astudy focusing speciazing The Administration for the amusement sport activity in the yourk contras in the condian governorate introduction to human Kinetic, Ottowa, Univ. of Otawa, 1990.*

88- *International Olympic committee : Leader ship caursol, lausaml, 1986.*

89- Kaplan. Al. Encyclopealia of Vouational Cuidang, Volt, 1978.

90- Mcgill & Michael: The Administration Performance. Vol. 10, No. 2, ***Summer, United State****, 1994.*

91- Nohrsteader, W. : ***Lesure Education 2000****, The R.Q. Vol. 31, No. 3, March Canada, 1989.*

92- Robert, Gensemer: Physical Education, Copyright, 1995.

93- Tancred W.R. Assessment of management policies and Encyclopedia of sports center in England University of Anmber V.K, 1980.

94- Under Wood, G.: The physical Education curriculum in the secondary school: Planning, implementation, the fulmar press, Dover, 1983.

95- Young Judith C. "The Ralationship Among, Leader Characteristies of Male and Female Basket Ball Cooches and Team Performance", Complete Research in ***H.P.E.R.D****, Vol 24, American Alliance for H.P.E.R.D. Virginia 1982.*

96- www.olympic-ca/EN/education/Academics.Shtml#2.

97- www.ussa.edu/index.asp.

98- www.olympics.com.au/index.cfm?p=266.